

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2019

Juulia Mattila

# PEREHDYTTÄMISEN DIGITAALISUUS

CASE YRITYS X

Juulia Mattila

# PEREHDYTTÄMISEN DIGITAALISUUS

## Case Yritys X

Tämän opinnäytetyö käsittelee perehdyttämisen digitaalisuutta ja se tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli tarve digitalisoida toimeksiantajayrityksen omaa perehdyttämiskonseptia. Tämä haluttiin toteuttaa luomalla perehdyttämispankki, johon sisällytettäisiin kaikki digitaaliset välineet, joita uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämisen prosessin aikana. Digitaalisen perehdyttämisen avulla haluttiin standardoida perehdyttämisen prosessia, kerätä materiaaleja yhdeksi kokonaisuudeksi, säästää muiden työntekijöiden aikaa ja resursseja ja näin nopeuttaa ja selkeyttää perehdyttämisen prosessia. Työn tarkoitus oli suunnitella perehdyttämisen pankin sisältöä sekä edellytyksiä ja huomioon otettavia asioita tämän rakentamisessa, mutta ei konkreettisesti luoda perehdyttämisen pankkia tai digitaalisia materiaaleja.

Perehdyttämisen tavoitteena on ohjeistaa työntekijä oman työtehtävänsä lisäksi organisaation tapoihin, kulttuuriin, arvoihin ja työyhteisöön. Vaikka laki asettaa tietyt linjaukset perehdyttämiselle, vaihtelee sen käytännön toteutus paljonkin organisaatioiden välillä. Onnistunut perehdyttäminen palvelee kumpaakin osapuolta sekä rakentaa kestävä ja vuorovaikutuksellista työsuhdetta.

Opinnäytetyössä esitetään teoriaa liittyen hyvään perehdyttämiskäytäntöön sekä digitaaliseen perehdyttämiseen. Teoriaosuuden pohjalta voidaan nostaa esiin tiettyjä käytänteitä, menetelmiä ja ajatuksia, jotka auttavat perehdyttämisen prosessin menestymisessä yrityksessä. Empiirinen osio kuvaa, millaisia hyötyjä mahdollinen perehdyttämisen pankki voisi toimeksiantoyritykselle tuottaa ja mitä se käytännössä pitäisi sisältää. Sisäinen kyselytutkimus toimeksiantoyritykselle auttaa selvittämään ajatuksia, joita nykyisillä työntekijöillä on omasta perehdyttämisen prosessistaan sekä miten he suhtautuvat perehdyttämisen digitalisointiin. Kyselytutkimuksesta saadaan myös selville miten nykyistä perehdyttämistä voitaisiin heidän mielestään kehittää ja millaisia hyötyjä he digitaaliselta perehdyttämiseltä odottavat.

Kyselytutkimuksen tulosten ja teorian pohjalta tärkeäksi nousi nykyisen perehdyttämiskonseptin kehitys. Selkeyttämällä perehdyttämisen prosessin vaiheita, vastuunjakoa ja luomalla tarvittavia materiaaleja parannetaan sekä itse prosessia, että tuetaan sen muuttamista digitaaliseen muotoon. Perehdyttämisen pankkiin toivottaisiin sisällytettävän ennen kaikkea virtuaalisia ympäristöjä, mutta myös videoita, testejä ja perinteisiä kirjallisia materiaaleja, joskin digitaalisessa muodossa. Perehdyttämisen pankkia voidaan alkaa luomaan näiden toivomusten mukaisesti. Henkilökunnan positiivinen suhtautuminen digitaalisen perehdyttämisen mahdollisuuteen auttaa merkittävästi mahdollisessa tulevassa muutosprosessissa vähentäen muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan sijasta merkittävin haaste on teorian ja tutkimuksen perusteella resurssien sitominen perehdyttämisen pankin luomiseen.

### ASIASANAT:

Perehdyttäminen, digitaalinen perehdyttäminen, digitaalisuus, kyselytutkimus, perehdyttämisen prosessi

Juulia Mattila

## DIGITAL FAMILIARIZATION PROCESS

Case Company X.

This thesis examines how familiarization process can be turned digital. The objective is to design a digital platform which would include all the tools required to successfully familiarize a new employee to the organization and to a specific job within the company. The thesis is done as an assignment to Company X. The goal with digital familiarization was to standardize the process, to collect all materials to one place, to spare resources and to overall speed up and clarify the orientation of new employees.

Familiarization strives to not only to introduce the new employee to her/his job duties, but also to the organization – its culture, work community, methods and values. It's a process regulated by law, however it varies with how each company sees fit. Successful familiarization process benefits both parties and helps to build a committed, long-term working relationship.

The first theory section aims to cover the basics of a successful familiarization process and what steps and practices are needed to keep in mind to ensure that the result is useful for all parties involved. The second theory section emphasizes why digital approach to familiarization is necessary and what advantages it can bring to the organization when done correctly. The section also covers how to prepare to a change to digital and how it's possible to make that change more hassle free. In the empirical section of the thesis the practicalities of putting up a digital platform for job orientation in Company X are looked over and the possible contents presented. The empirical section also covers the questionnaire survey conducted to the employees working at the company. The survey's aim was to collect thoughts and experiences regarding employees' own familiarization processes and to find out attitudes towards digital familiarization.

The survey revealed that the existing process of introducing a new employee to the organization could be improved. By clarifying the steps of the process, responsibilities of the people involved, and creating the needed materials is not only possible to improve the existing familiarization concept but also to support the change to digital. The survey also provided a clear structure to the digital platform as the employees preferred tools such as virtual environments, tests, videos and written materials to be included. What's more, the staff had a positive view of digitalizing the existing familiarization process which is important to the change process and reduces the resistance. Although there probably won't be resistance with this change, the organization has a long journey ahead as switching to digital approach won't be straight forward and will consume a lot of resources.

### KEYWORDS:

Familiarization, job orientation, digitalization, digital familiarization

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Lait ja määräykset	9
2.2 Perehdyttämisprosessi	10
2.3 Organisaation perehdyttämiskonsepti	12
2.4 Perehdyttämisen organisointi yrityksessä	18
<b>3 DIGITAALINEN PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>20</b>
3.1 Digitaalisuuden hyödyt	20
3.2 Siirtyminen vanhasta mallista digitaaliseen	22
<b>4 PEREHDYTTÄMISEN DIGITALISOIMINEN YRITYS X:LLÄ</b>	<b>24</b>
4.1 Yritys X	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2 Tutkimuksen tavoitteet	24
4.3 Perehdyttämispankin hyödyt	25
4.4 Perehdyttämispankki käytännössä	26
4.4.1 Kirjalliset materiaalit	27
4.4.2 Videot	27
4.4.3 Virtuaaliset ympäristöt	27
4.5 Haasteet	28
4.6 Kyselytutkimus – perehdyttämisen nykytila ja digitaalinen perehdyttäminen Yritys X:llä	29
4.6.1 Tutkimuksen tavoitteet	29
4.6.2 Kyselytutkimuksen toteutus	29
4.7 Vastausten analysointi	30
4.7.1 Taustatiedot	30
4.7.2 Perehdyttämiskonsepti	32
4.7.3 Digitaalinen perehdyttäminen	35
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>40</b>

# LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus Yritys X:n työntekijöille

# KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien taustatiedot

Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin vastuu ja tavoitteet

Kuvio 3. Perehdyttämisprosessin luonne

Kuvio 4. Digitaalisuuden hyödyntäminen perehdyttämisessä

Kuvio 5. Merkittävimmät digitaalisen perehdyttämisen hyödyt

Kuvio 6. Digitaalisen perehdyttämisen sisältö

# 1 JOHDANTO

Jokainen työntekijä käy läpi jonkinlaisen perehdyttämisen prosessin. Perehdyttämisen onnistuminen lisää työntekijän sitoutuneisuutta, parantaa työn tuottavuutta, kehittää yleistä ilmapiiriä ja tukee uuden työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään. Voidaan ilmaista, että perehdyttäminen antaa työsuhteelle suunnan ja luo usein työntekijälle ensimmäisen mielikuvan yrityksestä. On siis sanomattakin selvää, että tähän prosessiin panostaminen on molemminpuolinen etu. Onnistuneen perehdyttämisen sytykkeenä tulisi olla ensimmäiseksi halu saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi yhteisöön ja kiinnostumaan uudesta työpaikasta, mutta myös taloudellinen hyöty on merkittävä – rekrytointi on kallis investointi ja tällaista investointia kannattaa varjella asianmukaisesti. (Hakala 2019.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen digitalisoiminen ja se tehdään toimeksiantona Yritys X:lle. Yritys X on myynnin tukipalveluiden tarjoaja. Ajatus lähti tarpeesta rakentaa digitaalinen perehdyttämispankki, mistä löytyisi tarvittavat välineet uuden työntekijän oikeanlaiseen perehdyttämiseen. Perehdyttämispankki olisi digitaalinen ympäristö, johon olisi koottu yhdistelmä videoita ja kirjallisesta tuotoksesta, jotka tukisivat toisiaan ja antaisivat uudelle työntekijälle välineet oppia työnsä tekniset suoritteet ja yrityksen toimintamallin. Digitaalisen perehdyttämispankin avulla prosessista saataisiin muokattua standardoitu, vähemmän resursseja sitovampi ja kaiken kaikkiaan nopeampi ja selkeämpi. Tavoitteena opinnäytetyöllä on käydä läpi sekä perehdyttämisen että digitaalisen perehdyttämisen teoriaa, pohtia lähtökohtia perehdyttämispankin luomiselle ja selvittää saatavia hyötyjä toimeksiantoyritykselle perehdyttämisen digitalisoinnista.

Tähän perehdyttämispankkiin sisällytettäisiin sekä kirjallista materiaalia että videoita eri aiheista ja muun muassa lyhyitä tenttejä ja virtuaalisia oppimisympäristöjä, joiden avulla uusi työntekijä pääsisi harjoittelemaan työtehtäviään ennen niiden varsinaista alkamista. Huomioitavaa kuitenkin on, että perehdyttämispankin avulla voidaan vain ohjata tietty osa toiminnoista, ohjaus vuorovaikutuksessa perehdyttäjän kanssa pysyy silti osana prosessia. Vaikka tällainen olisi ensisijaisesti suunnattu uusille työntekijöille, siihen voisi sisällyttää materiaalia, joita työntekijä tarvitsee työssään esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Tulevaisuudessa voitaisiin myös ajatella perehdyttämispankin myymistä ohjelmistopalveluiden rinnalla asiakkaille.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole luoda toimivaa perehdyttämispankkia, vaan tutkia, millaisia edellytyksiä tälle on ja suunnitella, millä tavalla tällainen digitaalinen

pankki toimisi ja mitä se voisi pitää sisällään. Tämä työ alkaa ensin pureutumalla perehdyttämisen teoriaan, sen tarkoitukseen, tärkeyteen, hyviin toimintatapoihin ja lakeihin. Yritän selvittää teorian avulla, millainen on ylipäättänsä onnistunut perehdyttämisprosessi ja miten perehdyttäminen saataisiin digitalisoitua.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa se, että uusi työntekijä tulee hallitsemaan työtehtävänsä ja tuntee itsensä osaksi työyhteisöä. Uuden työntekijän pitää perehdyttämisen prosessin aikana omaksua monia uusia taitoja ja käytänteitä ja osata toimia yhdessä muun organisaation kanssa. Perehdyttäminen voidaan jakaa yritykseen tutustumiseksi ja työhön tutustumiseksi. Yritykseen tutustumisessa perehdytettävä saa yleiskuvan yrityksestä: liikeidean, periaatteet, arvot ja organisaation osa-alueista. Tähän kategoriaan kuuluu myös työyhteisöstä, sen asiakkaista, muista työntekijöistä ja esimiehistä oppiminen. Omista työtehtävistään perehdytettävän on hyvä tietää oma vastuunsa, työnsä vaikutukset, häneen kohdistuvat odotukset ja turvallisuuteen liittyvät käytänteet. Näiden lisäksi luonnollisesti perehdytettävälle opetetaan tulevat työtehtävät. Perehdyttäminen on molemminpuolista oppimista, perehdytettävä omaksuu uutta tietoa ja soveltaa sitä, mutta organisaatio myöskin kasvaa ja omaksuu tietoa ja muokkaa toimintatapojaan tarvittaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.)

Perehdyttämiseen vaikuttavat monet sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tahot. Ulkoisella taholla yleisesti hyväksyttävät käytänteet, historia ja lainsäädäntö asettavat perehdyttämiselle tietyt rajaehdot. Organisaation sisällä vaikuttavat selvimmmin strategia ja organisaatiolla on tietty toimintakonsepti, jolla se pyrkii toteuttamaan parhaiten omaa strategiaansa. Yleisesti hyvin toimiva perehdyttäminen yhdessä organisaatiossa ei automaattisesti tarkoita sen toimivan toisessa organisaatiossa, vaikka yritysten toimintakonseptit olisivatkin samankaltaiset. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa organisoida perehdyttäminen ja jossain organisaatiossa perehdyttäminen on esimerkiksi koko työyhteisön ohjaamaa ja toisaalla voi olla nimettynä tietyt perehdyttäjät tai perehdyttämisen ohjaus on esimiesten harteilla. Organisaation valitsema perehdytystapa riippuu paljolti käytettävissä olevista resursseista ja siitä millaisessa tilanteessa organisaatio on sillä perehdyttämisen hetkellä. (Eklund 2018, 76-80.)

Onnistuneessa perehdytyksessä on oikeanlainen pohja, huomiota on kiinnitetty tarvittavaan lainsäädäntöön, organisaation strategiaan ja perehdytysprosessi on rakennettu oikein ja suunnitelmallisesti. Kuitenkin näiden lisäksi tärkeää on itse perehdyttämistilanne, kuinka hyvin perehdyttäjä ja perehdytettävä kohtaavat ja toimivat yhdessä. Voidaan ajatella, että vaikka pohja olisi kuinka hyvä, jos kohtaaminen osapuolten välillä epäonnistuu,



on myös vaarassa koko prosessin onnistuminen. Tämä toimii silti toisinkin päin, vaikka perehdyttämisen käytänteet kaipaisivatkin kehittämistä, voi perehdyttämisen aikana perehdyttäjä parantaa tilannetta huomattavasti. Luonnollisesti ajatellaan, että perehdyttäjän rooli prosessissa on avainasemassa. Perehdytettävän rooli on oppia, joten perehdyttäjällä on hyvä olla ymmärrystä oppimisesta ja sen edistämisestä. Tämän lisäksi perehdyttäjän on hyvä mieltää, miten hän henkilökohtaisesti oppii ja ymmärtää, ettei hänen tapansa ole optimaalinen kaikille. Silti tätäkin tärkeämpää on hyvä tilannetaju ja työvälineet eri haasteiden selvittämiseen. On esimerkiksi eri asia perehdyttää henkilöä, joka tulee tilanteeseen täysin tietämättömänä verrattuna sellaiseen henkilöön, joka joutuu prosessin aikana muokkaamaan omia ajatuksiaan ja tietouttaan asiasta. (Kupias & Peltola 2009,)

## 2.1 Lait ja määräykset

Perehdyttämiseen sovelletaan erillaisia lainalaisuuksia, joista on säädetty selvimmin työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on on turvata työntekijän työkyky samalla edistäen työympäristöä ja -olosuhteita. Sen tarkoituksena on myös ehkäistä erilaisia tapaturmia, sairauksia, henkisen terveyden haittoja, jotka voivat olla oikeanlaisella työturvallisuuden edistämisellä estettävissä.

Työturvallisuuslain 2 luvun 14§ keskitytään tarkemmin ohjeistuksiin, jotka liittyvät työntekijän perehdyttämiseen.

*Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

*1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*

*2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

*3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

*4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§).*

Jos työssä ilmenee vaaroja, jotka ovat työn luonteen vuoksi mahdottomia poistaa, on työhön perehdyttämisessä huomioitava nämä ja otettava tarkasteluun erityisesti vaarojen tunnistaminen ja toimet, joilla näitä tilanteita voitaisiin ennaltaehkäistä. Tietynlaisia tilanteita varten (erillaiset häiriötilanteet ja huoltotoimenpiteet) on asianmukaista laatia kirjalliset ohjeet, joita käytetään opastuksen tukena. Työhön perehdyttäjä tulee olla tutustunut ei vain aikaisemmin esiteltyyn työturvallisuuslain mukaiseen opastuksen lainsäädäntöön, mutta myös lainkohtiin, jotka liittyvät hänen oman alaansa ja työhönsä. Työnohjaus on onnistunutta silloin, kun siinä on korostettu hyviä työtapoja, mahdollisia vaaratilanteita ja työnopastaja on asianmukaisesti hallinnut perehdytettävän työn ja siihen liittyvät turvallisuus kysymykset. Äkillisten vaaratilanteiden lisäksi tulee ottaa huomioon pitkän aikavälin vammat, jotka voivat esimerkiksi olla tulosta huonosta ergonomiasta. Hyvään työnohjaukseen kuuluu myös uuden työntekijän henkisestä puolesta huolehtiminen ja tutustuttaminen esimerkiksi työpaikan pelisääntöihin, joilla ei-hyväksytyn työpaikkakäytännön riskiä pystytään torjumaan.

## 2.2 Perehdyttämisprosessi

Hyvän perehdyttämisen pohdinta jaetaan yleensä kolmeen vaiheeseen: ennen kuin työt on aloitettu, kun työt aloitetaan ja vähän aikaa töiden aloittamisen jälkeen. Vaikka itse kriteerit vaihtelevat organisaatioiden välillä, tiettyjä kriteerejä, jotka tukevat onnistumista, on mahdollista asettaa. (Juholin 2009, 236.)

Ennen perehdyttämiseen ryhtymistä organisaatiolla pitää olla mielessään kirkkaat tavoitteet ja mielikuva siitä, mitä perehdyttäminen tarkoittaa juuri tälle organisaatiolle ja mitä vaatimuksia sille asetetaan. Perehdyttämisen suunnitteluun pitäisi osallistua riittävän monta henkilöä, että monien erievien ja yhtenevien mielipiteiden ja keskusteluiden jälkeen olisi selkeä kuva siitä, mitä perehdyttämiselle halutaan tarjota uudelle työntekijälle ja mitä hän tästä saisi irti. Tämä suunnitelma olisi hyvä konkreettisesti kirjata esimerkiksi oppaan muotoon.

Vaikkakin perehdyttämisen tapa vaihtelee organisaatiosta toiseen, sen suunnitelmaa voi lähteä rakentamaan aika yksinkertaisistakin kysymyksistä. Pitää miettiä kuka on vastuussa perehdyttämisestä, onko se esimies tai kollega tai joku muu taho yrityksessä? Tässä on tärkeää miettiä, kuka ohjaa perehdytettävälle minkäkin osa-alueen ja jakaa vastuu selkeästi, ettei jokin osa-alue jää opastamatta tai tule päällekkäistä työtä väärinkäsitysten johdosta. Tällainen vastuu luonnollisestikin vie perehdyttäjän resursseja ja tämä pitää ottaa huomioon organisaation sisällä ennen prosessin aloittamista. Niin kuin jo mainittukin, suunnitelman pitää kattaa perehdyttämisen sisältö: mitä tehtäviä, toimintatapoja ja sääntöjä tullaan prosessin aikana käymään läpi, että uusi työntekijä saa kat-tavan kokonaisuuden asioista, mitä hän tulee tarvitsemaan onnistuessaan työssään. Kannattaa miettiä, kuinka paljon prosessi keskittyy tiettyyn työtehtävään perehdyttä-miseen ja kuinka paljon ohjauksessa käydään läpi kaikille työympäristössä toimiville yhtei-siä käytänteitä. Nämä asiat listataan ylös ja seuraavaksi suunnitellaan, missä järjestyk-sessä näitä käydään läpi, millainen runko perehdyttämiselle on. Tässä on hyvä miettiä, millainen järjestys maksimoi oppimistuloksen, onko tehtävien välillä esimerkiksi riippu-vuussuhteita, joiden takia ne tulee käydä tietyssä järjestyksessä. Aikataulua kannattaa myös tässä vaiheessa hahmotella, joskin pitää mielessä, että yksilölliset erot ja ympäris-tön muutokset voivat vaikuttaa suurestikin arvioituun keston ja tästä syystä aikataulu onkin hyvä pitää suunnitelmallisena. (Eklund 2018, 76-80.)

Käytännön keinoja perehdytyksen toteuttamiseen on monia ja usein organisaatiot yhdis-televät erialaisia keinoja: koulutustilaisuuksia, tekemällä oppimista ohjaajan avustuk-sella, itsenäistä opiskelua ja tiimin tai esimiehen kanssa yhdessä käytyviä keskusteluja. Digitaalisuuden ansiosta nykyään myös perehdyttämiseen voidaan käyttää työkaluna erilaisia virtuaalisia ympäristöjä, jotka antavat uuden tavan perehdyttää. (Eklund 2018, 76-80.) On tärkeää, että asioiden sisäistämiseksi on varattu tarpeeksi aikaa ja että teke-minen on suunnitelmallista ja harkittua ja toivottu lopputulos on koko ajan selkeä. Koko prosessin aikana pitäisi olla selvää, että asioihin voi palata tarvittaessa, vuoropuhelu oh-jaajan ja muiden työntekijöiden kanssa on toivottua ja on parempi kysyä heti askarrutta-vat asiat, olivat ne sitten kuinka yksinkertaisia tahansa. Uuden työntekijän on hyvä sekä tuntea että häntä kohdellaan yksilönä, että tuntea johdon sitoutuminen ja läsnäolo pro-sessin aikana. (Juholin 2009, 236-237.)

Vaikka yrityksellä olisi standardoitu perehdyttämiskonsepti, pitää yksilöiden erot ottaa huomioon jossain määrin. Tämän takia suunnitelma ei saisi olla liian jäykkä ja muuttu-

maton, vaan sen pitäisi pystyä joustamaan tarvittaessa yksilöiden ominaisuuksien ja tarpeiden mukaisesti. Vaikka rekrytoinnin aikana uudesta työntekijästä saadaan hieman tietoa, perehdyttämissuunnitelman yksilöillistäminen on mahdollista vasta prosessin aikana. Perehdytysuunnitelman pitää siis olla riittävän joustava, että sen päivittäminen onnistuu luontevasti perehdyttämisen aikana. Koko ohjelmaa ei suinkaan tarvitse joka kerta lähteä rakentamaan tyhjästä, vaan tässä kohtaa korostuu hyvä pohja, jota lähteä muokkaamaan. Suunnitelmaan kannattaa myös kirjata millaisia odotuksia organisaatio asettaa uudelle työntekijälle prosessin aikana. Näiden kaikkien kriteerien lisäksi onnistumisen kannalta huomioonotettavaa on myös perehdytettävän oma aktiivisuus ja mielenkiinto. (Juholin 2009, 237-240.)

Perehdyttämisen voidaan ajatella alkavan rekrytoinnista ja huipentuvan siihen, mitä moni pääsääntöisesti ajattelee sen olevan: tutustuttaminen työhön ja työyhteisöön, teknisten suoritteiden ohjauksen ja tietoa sekä työsuhteesta että toimialasta, millä organisaatio toimii. Tähän välille lukeutuu työpaikkailmoituksen laadinnasta, vuorovaikutuksesta hakijoiden kanssa, rekrytoinnin viimeisistä vaiheista aina loppupäätöksen ilmoitukseen ja ennen töiden alkamista oleviin toimiin. Kaikkiin vaiheisiin liittyy tietyt hyvät käytänteet ja tavat, joilla autetaan ei vain rekrytointi prosessia, mutta myös aikanaan perehdyttämisen onnistumista sitouttamalla tämän prosessin aikana jo työntekijä organisaatioon. (Juholin 2009, 237-240.)

### 2.3 Organisaation perehdyttämiskonsepti

Perinteisesti perehdyttämisen on ajateltu olevan suhteellisen teknistä, tiedon ”kaatamista” uuden työntekijän niskaan, mutta ajatukset ovat muuttumassa. Nykyään perehdyttäminen nähdään osana koko organisaation viestintää ja siitä on tullut sosiaalinen prosessi, jonka tavoitteena on tehdä uudesta työntekijästä organisaation jäsen. Koska perehdyttäminen on pitkäaikainen vuorovaikutuksellinen prosessi, sosiaalistumistaktiikoita voidaan käyttää siinä lähtökohtana. Näissä taktiikoissa perehdyttäminen jaetaan kahteen kategoriaan: joustavaan ja muodolliseen ja näiden alle pinotaan termejä, jotka liittyvät kyseiseen kategoriaan. Joskin perehdyttäminen ei ole näin mustavalkoista ja organisaatio yleisesti valitsee sopivan tavan jostain termien väliltä. (Eklund 2018, 80-81 & Juholin 2008, 234.)

*Yhteisöllinen - yksilöllinen*

Näistä termeistä ensimmäinen on jatkumo, missä toisessa päässä perehdyttäminen on organisoitu yhteisöllisesti: yhteiset perehdyttämiskoulutukset ja tilaisuudet, joissa uudet työntekijät oppivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tällainen tapa varmistaa perehdyttämisen tasalaatuisen standardin ja uudet työntekijät tutustuvat toisiinsa jo prosessin aikana ja parhaimmillaan pohtivat ja ratkovat asioita yhteistyönä. Yksilöllisessä tavassa nimensä mukaisesti perehdyttämisprosessi räätälöidään jokaiselle tulokkaalle erikseen, joka tietenkin varmistaa, että perehdytettävä saa irti prosessista mahdollisimman paljon. Joskin perehdyttämisen yksilöllistäminen on paljon resursseja vaativa tapa ja yleisesti sitä toteutetaan pienemmissä organisaatioissa. (Eklund 2018, 82.)

#### *Muodollinen ajanjakso – epämuodollinen ajanjakso*

Tämä jatkumo kuvaa sitä, onko perehdyttämiselle asetettu tarkat alkamis- ja loppumis-ajanjaksot (muodollinen ajanjakso) vai joustataanko perehdyttämisen kestossa tarpeen vaatiessa (epämuodollinen ajanjakso). Muodollisen perehdyttämisprosessin aikana uudet työntekijät voivat esimerkiksi käydä erillisen koulutusjakson muualla kuin lopullisessa työympäristössään ja sen jälkeen vasta jatkaa työyhteisön normaalina jäsenenä. Epämuodollinen ajanjakso taas ottaa huomioon sen, ettei aina ole helppoa ennustaa kuinka kauan uudelta työntekijältä menee uusien tehtävien opetteluun. (Eklund 2018, 83.)

#### *Vaiheittainen – sattumanvarainen*

Vaiheittaisessa perehdyttämisessä on ennalta määritetty prosessin rytmi ja tietyt vaiheet joiden avulla uuden työntekijän pitäisi omaksua uusi tehtävänsä. Sattumanvaraisessa perehdyttämisessä sen sijaan asiat käydään siinä järjestyksessä kuin tilanteesta tuntuu tarpeelliselta. Tällainen taktiikka sopii organisaatioihin, joissa tehtävät ja olosuhteet muuttuvat usein. (Eklund 2018, 83-84.)

#### *Ennalta määrätty – vaihteleva*

Tämä kuvaa sitä onko oppimiselle asetetut tarkat välitavoitteet eli onko tietylle perehdyttämisen osa-alueelle asetettu tietty päivämäärä, milloin sen tavoite on tarkoitus saavuttaa. Tähän liittyy myös systemaattinen tehtävien ja tavoitteiden aikataulutusta organisaation puolelta. Vaihtelevassa prosessissa sen sijaan on yleensä asetettu jonkinlainen prosessin kesto, mutta sen sisällä oppiminen ja tavoitteiden saavuttaminen tapahtuu joustavasti ja ilman tarkkaa aikataulutusta. (Eklund 2018, 84.)

#### *Roolimalli – itse oppiminen*

Roolimallin käyttäminen perehdyttämisessä tarkoittaa sitä, että kokeneempi työntekijä opettaa perehdytettävää työtehtävissään. Roolimallin käyttäminen toimii organisaatiossa, jossa on tietyt standardoidut työskentelytavat ja parhaat käytänteet ja että organisaatiossa vallitsee samanlainen työskentelytapa. Itse oppimisessa laitetaan painoarvoa uuden työntekijän aktiivisuudelle. Tällainen sopii organisaatioon, jossa ei ole tarpeellista siirtää muiden käytänteitä eteenpäin, vaan uusi työntekijä saa vapaat kädet suorittaa työtänsä miten hän kokee parhaaksi ja luoda itselleen sopiva tapa tähän. (Eklund 2018, 84-85.)

#### *Identiteetin hajoaminen – identiteetin vahvistaminen*

Tämä jatkumo kuvaa sitä, kuinka paljon perehdyttämisessä huomioidaan yksilön ominaisuudet ja identiteetti. Ääripäänä identiteetin hajottaminen tarkoittaa, että uuden työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien tilalle halutaan organisaation arvot, tavat ja käytänteet. Identiteetin vahvistaminen taas viittaa siihen, että yksilöiden henkilökohtaiset erot nähdään mahdollisuutena organisaatiolle kasvaa ja kehittyä. Nämä henkilökohtaiset ominaisuudet siis otetaan huomioon perehdyttämisessä ja niitä halutaan kehittää ja ylläpitää. Tällainen tapa toimia organisaatiossa on huomattu vaikuttavan positiivisesti työntekijän tulokseen ja viihtyvyyteen. (Eklund 2018, 85)

Jatkumoiden vasemmalla puolella kuvatut termit viittaavat muodolliseen perehdyttämiseen. Tällaisessa perehdyttämistyyliissä uuden työntekijän rooli on passiivinen ja sen tavoitteena on siirtää organisaatiossa hyväksi havaitut toimintamallit muuttumattomana uudelle tulokkaalle. Jatkumoiden oikealla puolella kuvatut termit taas viittaavat joustavaan perehdyttämistyyliin, jossa uuden työntekijän rooli on aktiivisempi. Onnistuneeseen perehdyttämisprosessiin organisaatio voi yhdistellä edellä käytyjä taktiikoita yhdistellen sekä muodollisia, että joustavia tapoja. Perehdyttämisessä on aina oltava jotain muodollista, joka luo pohjaa koko prosessille. Kun pohja on kunnossa, voidaan muissa asioissa joustaa tarvittaessa. Joustavaa perehdyttämistä tarvitaan esimerkiksi työtehtävien tekemiseen tarvittavien taitojen ohjauksessa, jossa tarvitaan yksilöllisiä ohjeita ja vuorovaikutusta. Uusi työntekijä myös tarvitsee tietoa siitä, kuinka paljon häneltä odotetaan aktiivisuutta prosessin aikana. Väärinkäsitysten välttämiseksi on hyvä viestittää uudelle työntekijälle, mitkä ovat sellaisia aihealueita, joissa hänen mielipidettään odotetaan ja mitkä sellaisia, joissa tietyn toimintatavan noudattaminen on välttämätöntä. (Eklund 2018, 86-87.)

Toinen tapa kuvata perehdyttämistä on luonnehtia sitä sopeuttavaksi tai vuorovaikutteiseksi. Yleensä perehdyttäminen on suhde näitä molempia tapoja, niiden määrät toisiinsa nähden tietenkin vaihtelevat. Sopeuttavassa perehdyttämisessä nimensä mukaisesti uusi työntekijä sopeututetaan uuteen työtehtäväänsä, organisaatioon ja työyhteisöön. Vuorovaikutteinen, eli dialoginen perehdyttäminen, toteutuu siinä tilanteessa kun organisaatiokin on valmis oppimaan uudelta työntekijältä ja kuuntelee hänen ajatuksiaan ja huomioi ne valmiudet ja tuoreet toimintamallit, joita hän tuo yritykseen. Perehdyttämisen suunnittelussa on oltava tietoisia siitä, millainen perehdyttämisen tapa missäkin tilanteessa on onnistunein ratkaisu kaikkien osapuolten näkökulmasta. Perehdyttäminen voidaan kohdentaa uuden työntekijän ohjaukseen ja tukemiseen tai esimerkiksi työyhteisön ja työtapojen kehittämiseen. Joissakin yrityksissä voi olla tilanne, jossa joitain toimintamalleja ja tapoja pitää nopeastikin muuttaa samalla kuin tietyt toimintamallit säilyttää, jolloin perehdyttämismallit toimivat samanaikaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 29-30.)

Siinä missä työ itsessään on muuttunut vuosikymmenien aikana, luonnollisesti myös siihen tarvittava perehdyttäminen on muuttanut muotoaan. Kun ennen tuotteet syntyivät yhden tai muutaman ihmisen toimesta itsenäisenä käsityönä, nykyään tuottaminen on enemmän ja enemmän massatuotantoa. Tosin nykyään massatuotantokin on eri asiakaskuntien tarpeille kohdistettua ja yhä enemmän tuotteita ja tekniikoita kehitetään vuoropuhelun avulla yrityksen ja kuluttajan välillä. Työn historian kehitys on siis auttamattomasti vaikuttanut työilmapiireihin ja osaamisen edellytyksiin. (Kupias & Peltola 2009, 31-36.)

Työn kehityksen historia näyttäytyy samankaltaisena perehdyttämisessäkin. Monessa yrityksessä uusi työntekijä otetaan vastaan yksilöllisesti ja perehdytetään myös samalla tavalla. Kun organisaatio onkin isompi, myös perehdyttäminen siirtyy yksilöllisestä enemmänkin massaperehdyttämiseen. Yleensä tällaisessa yrityksessä on jossain kohtaa järkevää laajentaa perehdyttäminen koko työyhteisöä koskevaksi, joten perehdyttävän ohjeistuksessa onkin mukana koko tiimi. Seuraava kehitysaskel on luonteva tässä prosessissa: perehdyttämisestä tulee entistä enemmän vuorovaikutusprosessi. Näin siis perehdyttäminen siirtyy sopeuttavasta tyylistä dialogiseen tapaan. (Kupias & Peltola 2009, 31-36.)

#### *Vierihoidoperehdyttäminen*

Tämä perehdyttämistyyli kohtelee uutta työntekijää yksilöllisesti. Kokeneempi työntekijä, joka on vastuussa perehdyttämisestä, ohjaa uuden työpaikan tapoihin, työyhteisöön, yritykseen ja uuden työntekijän tehtäviin. Uusi työntekijä siis seuraa perehdyttäjäänsä työssä ja samalla oppii taidot itsekkin. Tällainen perehdytystyyli laittaa paljon vastuuta perehdyttäjälle, hän tarvitsee riittävästi aikaa ja taitoa ammattimaisesti perehdyttää uusi työntekijä sekä huomioida tämän sekä yrityksen tarpeet samalla. Onnistuminen riippuu luonnollisesti perehdyttäjän osaamisesta perehdytettävään työhön ja osaamisestaan ohjata toista asianmukaisesti. Tällaisessa perehdyttämismallissa on myös riskinä ohjauksen jääminen yhden henkilön varaan, joka ei välttämättä omista tarvittavaa osaamista tai aikaa tai ei edes ole pahimmassa tilanteessa kiinnostunut perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

#### *Malliperehdyttäminen*

Malliperehdyttäminen on vierihoidtoperehdyttämistä vähemmän yksilöllistä ja keskittyy nimensä mukaisesti malleihin ja suunniteltuihin konsepteihin, joita sovelletaan perehdyttämiseen. Tässä mallissa työt ja vastuut ovat jaettu ja perehdyttämisen tuoksi on tuotettu erilaista sisäistä materiaalia ja oppaita. Sisäinen materiaali ja oppaat säästävät perehdyttäjältä vaivaa ja asettavat ohjaukselle tietyt rimat ja tavoitteet, joita noudottaa. Näin myös varmistetaan tasalaatuisuus, mihin yleensä organisaatio pyrkii perehdyttämisessä. Kuitenkin tässäkin on hyvä muistaa, että jos perehdyttäjällä ei ole asianmukaista osaamista, ei materiaali ja oppaat takaa hyvää lopputulosta. Malliperehdyttämiseen liittyy selkeästi perehdyttämisen jakaminen organisaation sisällä – on asioita joiden perehdyttäminen on asianmukaista hoitaa jokaisella tasolla organisaatiossa, työtehtävistä riippumatta (esimerkiksi yritykseen perehdyttäminen). Varsinainen tehtäviin perehdyttäminen ja työyhteisön tapojen ohjaaminen jäävät yleensä työyksikön hoidettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

#### *Laatuperehdyttäminen*

Jos taas organisaatiossa on tilanne, että perehdyttäminen muuttuu liian joustamattomaksi valmiiden mallien ja konseptien takia, on hyvä siirtää perehdyttämistä pienemmille työyksiköille ja tiimeille, joilla on mahdollisuus kehittää perehdyttämistä tarpeidensa mukaan. Tärkeää tällaisessa vastuun siirtämisessä on sen varmistaminen että se kenelle vastuu ohjauksesta siirretään (oli se siten tiimi, esimies tai joku osaava henkilö tiimin sisällä), on aikaa ja osaamista toteuttaa perehdyttämistä ja myös kehittää tätä prosessia eteenpäin. Prosessin kehittämisessä avainasemassa on sen tarkka kuvaus ja seuranta,



jotta sitä voidaan tehdä järkevästi. Vastuu tästä prosessista ja perehdyttämisestä pitää olla myös selkeästi jollakin, parhaimmassa tilanteessa koko tiimillä. Yleisesti vastuu on kuitenkin esimiehellä, joka voi jakaa vastuuta muille tiimin jäsenille tilanteen niin vaatiessa. Tässä mallissa vahvuutena on uuden työntekijän sisällyttäminen tiimiin jo heti alusta, jolloin myös tulokas voi osallistua perehdyttämisprosessin laatuun parantamiseen. Laatuperehdyttämien parhaillaan sisältää parhaita osia edellä kuvatuista malleista, yksilöllistä ohjausta sekä erilaisia sisäisiä materiaaleja tukemaan prosessia. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

### *Räätälöity perehdyttäminen*

Työn historiassa on näkynyt kehityssuuntana massatuotannon räätälöinti eri asiakaskuntien tarpeita parhaiten vastaavaksi. Samanlainen suunta on ollut myös esillä perehdyttämisessä, jossa räätälöinnin avulla luodaan jokaiselle uudelle työntekijälle oma kokonaisuus, joka juuri hänen kohdallaan tuottaa optimaallisimman tuloksen. Kokonaisuus muodostuu osa-alueista, joista osan on luonut työyksikkö ja osa tullut muilta, ylemmiltä organisaation osastoilta. Räätälöidyssä perehdyttämisessä, kuten muissakin perehdyttämismalleissa, on tärkeää, että vastuu perehdyttämisen organisoimisesta on selkeästi jollain taholla ja tämä taho omistaa ammattitaitoa yhdistellä uudelle tulokkaalle oikeanlainen perehdyttämisen kokonaisuus ja varmistaa, että verkostossa eri perehdyttämiseen osallistuvat toimijat ovat asianmukaisesti kytkettyjä prosessiin. Perehdyttäminen tässä mallissa ei ole ikinä valmis kokonaisuus vaan muuttuu tulokkaiden tarpeiden ja henkilökohtaisten osaamisten mukaisesti. Vuorovaikutus tulokkaan kanssa on avainasemassa onnistuneen perehdytysohjelman luomisessa. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että uusi työntekijä on sitoutunut omaan perehdyttämisohjelmaansa ja että perehdyttäjällä on taitoa hallinnoida monen eri osaamisen verkkoa. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

### *Dialoginen perehdyttäminen*

Dialoginen perehdyttäminen nousee esiin sellaisessa tilanteessa, kun tehtävä, johon uusi työntekijä palkataan ajatuksena, että hän itse muokkaa sitä oman osaamisensa ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena tällaisessa tilanteessa on yleensä luoda jotain uutta ja oppia myös tulokkaalta. Dialoginen perehdyttäminen onkin työyhteisön ja tulokkaan keskinäistä vuoropuhelua, missä kummatkin osapuolet kehittyvät ja perehdyttäminenkin muuttuu prosessin aikana. Kun muissa malleissa vastuu ohjauksesta on sel-

keästi organisaation sisällä, tässä mallissa myös tulokas saa vastuuta omasta perehdytyksestään osallistumalla sen suunnitteluun ja antamalla vastapainoksi omaa asiantuntemustaan, osaamistaan ja näkemyksiään. Kun organisaatio käyttää dialogista perehdyttämistä, yleensä se näkyy myös koko organisaation toimintamallina ja kaikki yrityksen sisällä ja verkostossa olevat henkilöt ja ryhmät toimivat tämän periaatteen mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Organisaation valitsema perehdytyskonseptin tulisi olla yhteydessä yrityksen strategiaan. Strategian pohjalta yritys kuitenkin valitsee millaiseen suuntaan se haluaa kasvaa ja kehittyä ja perehdyttämisen pitäisi tukea samaa kehityssuuntaa. Joskus strategia muuttuu ja samanlainen muutos pitäisi tällöin myös näkyä valitussa perehdytyskonseptissa. Organisaation pitää ymmärtää oma tilanteensa perehdyttämistapaa valitessaan: minkälaista ohjausta organisaatiossa tarvitaan tällä hetkellä ja millaisia resursseja tämä vaatii. Organisaation pitää omien tarpeidensa lisäksi huomioida yksilön tarpeet perehdyttämisprosessissa. Perehdyttäminen voidaan onnistuneessa tilanteessa nähdä tapana tukea yrityksen valitsemaa toimintakonseptia, eikä vain yksilöiden osaamisen ylläpitona. (Kupias & Peltola 2009, 43-44.)

#### 2.4 Perehdyttämisen organisointi yrityksessä

Luonnollisesti yrityksen koko vaikuttaa perehdyttämiskonseptin valintaan. Pienemmissä yrityksissä voi olla, että omistaja tai yksi esimies sekä suunnittelee, että toteuttaa perehdyttämisen. Kun katsotaan suurempia yrityksiä, voi mukana perehdyttämisen organisoinnissa olla monta eri tahoa, esimerkiksi yksikkö, joka vastaa koulutuksesta, henkilöstöammattilaisia ja esimiehiä. Tällaisissa tilanteissa tärkeää on vuoropuhelu tahojen välillä, että estetään väärinkäsitykset ja turha työ. Perehdyttämisessä ei vain kehity tulokas vaan myös koko työympäristö, ja tästä syystä se eroaa laajastikin eri yrityksissä. Myöskin tietyt työtehtävät ja niissä tarvittava osaaminen ja itsenäisyys eroavat organisaatioiden välillä paljonkin. (Kupias & Peltola 2009, 45-47.)

Perehdytyksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää itse perehtyjä. Joskin hän tulokkaana tarvitsee asianmukaisen ohjauksen ja tuen, myös hän itse vaikuttaa paljon siihen, onko hänen osaamisensa riittävää esimerkiksi mahdollisen koeajan päätyttyä. Joissakin tilanteissa taas perehtyjä ei astukaan valmiseen työtehtävään vaan kehittää sitä oman osaamisensa ja yrityksen toiveiden mukaisesti. Perehtyjän lisäksi toisena tärkeänä osapuolena on tietenkin esimies, joka vastaa prosessin onnistumisesta. Hän yleensä saa

tähän tukea organisaation sisällä olevilta asiantuntevilta tahoilta, jolloin koko työyhteisö vaikuttaa myönteisesti tähän vaiheeseen. (Kupias & Peltola 2009, 45-47.)

Eri organisaatioissa vastuu perehdyttämisestä voi maata eri tahojen hartioilla. Joskus vastuun ohjauksesta ottaa organisaation sisällä toimivat henkilöstöammattilaiset ja joskus esimiehet ottavat ohjat prosessista. Henkilöstöosasto ei tietenkään voi perehdyttää tulokasta 100% tuleviin työtehtäviinsä eikä esimiehellä aina riitä resurssit asianmukaiseen perehdyttämiseen. Näistä syistä monissa organisaatioissa onkin nimettyinä henkilöitä, jotka hoitavat perehdyttämisen. Nämä voivat olla henkilöitä eri osissa yritystä ja jotka ovat tulleet tutuiksi perehdytysprosessin kanssa ja esimerkiksi perehdyttävät tarvittaessa jo mukana olevia työntekijöitä. Kuitenkin monissa yrityksissä on vieläkin menty kohden dialogista perehdyttämistä, josta puhuttiin edellisessä luvussa: perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö ja tulokas on myöskin enemmän osallisena oman perehdyttämisensä suunnittelussa ja toteutuksessa. (Kupias & Peltola 2009, 45-47.)

### 3 DIGITAALINEN PEREHDYTTÄMINEN

Digitaalisuuden ja teknologian uudet edistysaskeleet ovat näkyvissä henkilöstöhallinnon uudella aikakaudella, jolla käytetään hyväksi muun muassa uusia innovaatioita, tietojenkäsittelyä ja robotiikkaa. Organisaatiot tutkivat miten ajankohtaisia teknologioiden avulla saadaan muokattua vanhoja henkilöstöhallinnon prosesseja. Ottamalla käyttöön näitä ratkaisuja kaikissa työsuhteen elämänkaaren vaiheissa, henkilöstöhallinto pystyy nopeammin tuomaan tarkkuutta ja ennustettavuutta henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamiseen eri sidosryhmille. (People Matters 2019.)

Digitaalisten työkalujen, kuten videohaastattelut, erilaiset hakijoiden seuranta järjestelmät ja muiden rekrytointiin käytettävien työkalujen suosio on kasvanut ja niistä on tullut normaali lisä uuden työntekijän palkkaamisprosessia monissa yrityksissä. Kuitenkin rekrytointiin käytettävien työkalujen lisäksi on tärkeää huomioida onboarding -vaihe (uuden työntekijän tutustuttaminen ja sitouttaminen yritykseen) , sillä tutkimukset osoittavat, että uudella työntekijällä on noin 90 päivää aikaa todistaa pätevyytensä työhönsä. Tähän on uudelle työntekijällä paremmat mahdollisuudet, jos hän alusta asti tuntee olonsa tervetulleeksi organisaatioon ja kokee saavansa asianmukaiset työkalut työnsä toteuttamiseen. On osoitettu, että tehokas strategia on onboarding -vaiheessa auttaa työntekijän yritykseen sitoutumisessa ja parhaassa tapauksessa organisaatio saa työntekijästä elinikäisen brändin ja organisaation tukijan. Yhdistämällä teknologiaa tähän prosessiin organisaatio voi muun muassa saavuttaa seuraavia tavoitteet: prosessin läpinäkyvyys sidosryhmiä ajatellen, perehdyttämisprosessin pitäminen jämäkkänä ja jatkuva näkökulmien tuottaminen käytänteiden ja ihmisten toimintakyvystä. (People Matters 2019.)

#### 3.1 Digitaalisuuden hyödyt

Digitalisoimisella uudet työntekijät on mahdollista kytkeä tiiviimmin perehdyttämisprosessiin, rohkaista heitä etsimään itsenäisesti tietoa ja kehittämään töissä menestymiseen tarvittavia taitoja. Digitalisoimalla myös voidaan pitää yllä uusien työntekijöiden kiinnostusta ja sitoutumista prosessiin. Digitalisoimisen hyötyjä ovat muun muassa:

- 1) Vähentää perehdyttämisprosessiin käytettävää työmäärää

Asianmukaisilla ohjelmilla vähennetään reippaasti prosessiin tarvittavaa paperimäärää, jonka määrä voi itsessään jo lannistaa uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä. Elektronisten lomakkeiden käyttö säästää aikaa ja vaivaa kummaltakin osapuolelta. Ihanteellisessa tapauksessa on mahdollista digitaalisesti täyttää, allekirjoittaa ja palauttaa erilaisia lomakkeita jo ennen ensimmäistä työpäivää antamalla uusille työntekijöille pääsy erilaisiin porttaaleihin. Tällainen ”esi-perehdyttäminen” voi käytännössä oikein toteutettuna alentaa organisaation rekrytointikustannuksia. (Talent Culture 2016.)

## 2) Prosessista luodaan yksilöllisempi

Yleensä ei ajatella, että digitaalisuuden lisääminen tekisi prosessista henkilökohtaisemman, mutta digitaalisten työkalujen lisääminen prosessiin vapauttaa aikaa henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle, joka auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeammin vauhtiin. Heti prosessin alussa paperitöiden korvaaminen digitaalisilla työkaluilla säästää aikaa vuoropuheluille, joissa käydään läpi syvemmin organisaation toimintatapoja, kulttuuria, työntekijän vastuita ja työyhteisön pelisääntöjä. Alkuvaiheen jälkeen digitaalinen perehdyttäminen mahdollistaa edistymisen seurannan, molemminpuolisen avoimen kommunikoinnin prosessiin liittyvistä odotuksista, tavoitteiden asettamisen, jotka kaikki vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä alkaa tuottamaan arvoa yritykselle. (Talent Culture 2016.)

## 3) Perehdytysprosessista tulee mielenkiintoinen

Perehdyttämällä työntekijää esimerkiksi organisaation kulttuuriin ja arvoihin interaktiivisen mediaesityksen avulla, johon voi kuulua videoita, esimerkkejä ja kollegoiden kokemuksia, on varmasti mielenkiintoisempi ja vangitsevampi uudelle työntekijälle, kuin että henkilöstöhallinnon ammattilainen käy läpi pintapuolisesti yrityksen kulttuuria ja strategiaa. Sisällyttämällä prosessiin esimerkiksi pelejä, interaktiivisen sisällysluettelon sekä reaaliaikaisen tavoitteet uusien työntekijöiden saadaan innostettua ja sitoutumaan uuteen työpaikkaansa. Suunnittelemalla perehdyttämisprosessista interaktiivisen ja sopivan uusille työntekijöille suurentaa todennäköisyyttä, että uusista tulokkaista muodostuu motivoituneita, tyytyväisiä ja sitoutuneita pitkäaikaisia työntekijöitä. (Talent Culture 2016.)

### 3.2 Siirtyminen vanhasta mallista digitaaliseen

Vaikka monissa organisaatioissa ymmärretään digitaalisen perehdyttämisen hyödyt, monet silti päättävät pitäytyä vanhanaikaisessa, jäykässä mallissaan osiltaan tuttuuden takia ja osiltaan sen takia, että ajatellaan siirtymisen olevan raskasta ja hankalaa. Kaikki varmaankin ymmärtävät muutoksen vaikeuden vain otettaessa huomioon yksilön henkilökohtainen muutos, saati sitten organisaation muutos. Yksilön käyttäytymisen muutokseen tarvitaan tietojen, taitojen ja asenteiden muuttumista. Tärkeänä osana sekä yksilön, ryhmän että organisaation muutoksessa toimivat tunteet. Ryhmän käyttäytyminen muuttuu yksilöiden käyttäytymisen muutoksen pohjalta ja organisaation muutos on lopputulos näistä kaikista. Avainasemassa ovat työntekijöiden ajatusten ja kokemusten kuuntelu ja sen näyttäminen, että muutosta voidaan muokata työntekijöiden toivomaan suuntaan. Tämä auttaa työntekijöiden sitouttamista prosessiin. Organisaation muutoksen pitkäikäisyys ja monimutkaisuus on korostanut muutosjohtamisen tärkeyttä. Tällaisen johtamistyylin avulla pyritään hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. (Sydänmaanlakka 2012, 70-72 & Alhanen ym. 2011, 181.) Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies tekee ymmärrettäväksi muutoksen syyt ja tarpeellisuus sekä sen toivottu lopputulema ja vain tämän jälkeen pystyy työntekijä olemaan eduksi prosessille. (Alhanen ym. 2011, 181.)

Muutamia asioita kuitenkin kannattaa pitää mielessä, jotka voivat auttaa tekemään tästä prosessista kivuttomamman. Kannattaa ymmärtää miten perehdyttämisen digitalisoiminen voi säästää juuri omalta yritykseltä rahaa, kun hallinnollisia kuluja, kuten henkilöstöhallintoon liittyviä ja erilaisia dokumenttien valmistelukustannuksia pystytään alentamaan. Näiden lisäksi myös välillisesti digitaalinen perehdyttäminen oikein toteutettuna pienentää uusien työntekijöiden irtisanoutumisriskiä, parantaa tuottavuutta ja auttaa rakentamaan vakaata työvoimaa. (Webonboarding 2019.)

Kun siirrytään käyttämään digitaalista teknologiaa missä tahansa organisaation toiminnassa, ei vain perehdyttämisessä, on luonnollisesti tärkeää ymmärtää miten kyseiset teknologiat toimii, vaikkakin ne joskus vaikuttavat todellisuutta haastavammilta. Siirtyminen digitaaliseen perehdyttämiseen oikeastaan yksinkertaistaa kyseisen prosessin –

prosessista tulee paperiton, prosessin vaiheita ja tavoitteita on mahdollista seurata reaaliaikaisesti ja prosessiin osallistuvia henkilöitä pystytään helposti pitämään tietoisina vastuualueistaan. (Webonboarding 2019.)

Ennen kuin siirrytään digitaaliseen perehdyttämiseen on tärkeää arvioida nykyistä perehdyttämistaktiikkaansa. Millä tavoin on mahdollista vähentää tiedon ruuhkautumista, karsia liikaa monimutkaisuutta ja parantaa prosessin kokonaisuutta? Pohtimalla nykyisen perehdytyksen laatua ja haastatteleamalla vanhoja työntekijöitä saadaan selkeämpi kuva siitä mitkä prosessin osat toimivat ja mitkä ei. Hyvä perehdyttämisprosessi myös kestää aikaa – on hyvä miettiä miten systeemiä ylläpidetään tulevaisuudessa ja miten siitä saadaan joustava. Oli sitten nykyinen perehdyttämisprosessi asianmukainen tai ei, näitä asioita kannattaa miettiä, jotta digitaalisuuteen siirtymisestä saa kaiken irti. (Webonboarding 2019.)

## 4 PEREHDYTTÄMISEN DIGITALISOIMINEN YRITYS X:LLÄ

### 4.1 Yritys X

Myynnintukipalveluiden yritys tarjoaa lääkehoidon palveluneuvontaa, lääke-edustusta sekä myyntisihteeripalveluita. Asiakkaina Yritys X:llä on terveydenhuollon toimipisteitä, sairaaloita ja kansainvälisesti toimivia lääke-, logistiikka-, sekä tuote-yhtiöitä. Yhteistyössä yrityksen kanssa toimii ohjelmistopalveluita tuottava Yritys Y, jonka ohjelmisto sisältää muun muassa sähköisen ajanvarausjärjestelmän, työvuorojärjestelmän ja mahdollistaa informaation tehokkaan digitaalisen kulun ja hallinnoinnin.

### 4.2 Tutkimuksen tavoitteet

Nykyään työ on kasvavissa määrin digitaalista ja tämän tutkimuksen tavoitteena on pohdita, miten myös perehdyttämisprosessi saataisiin digitaalseksi. Tarkoituksena ei ole lisätä Google Driveen materiaaleja, joita käytettäisiin muuttumattomina x-ajan kunnes huomattaisiin, että tieto on vanhentunutta. Perehdyttämispankin on tarkoitus koostua kirjallisista materiaaleista, kuvista, videoista ja erilaisista tenteistä. Siihen sisällytettäisiin myös virtuaalisia oppimisympäristöjä, joissa uusi työntekijä voi opetella työtään turvallisesti ja ilman painetta, sillä läsnä ei ole pelkoa siitä, että jokin menisikin väärin. Koska tällainen perehdyttämispankki sisällytettäisiin yrityksen omaan ohjelmistoon, sitä voitaisiin tulevaisuudessa myydä osana ohjelmistopalveluita. Tällaisessa tilanteessa, niin kuin ohjelmiston myynnissä yleensäkin, olisi jotkut osat maksullisina ja jotkut taas ilmaisina. Esimerkiksi perehdyttämispankkiin olisi mahdollista lisätä ilmaiseksi kirjallisia ohjeita ja käsikirjoja, mutta virtuaaliset oppimisympäristöt olisivatkin maksullisia, sillä ne pitää suunnitella yhteistyössä ohjelmiston tekijöiden kanssa. Perehdyttämispankin myyntiä voisi tietenkin ohjata eri alojen toimijoille, mutta esimerkiksi sairaaloille ja terveyskeskuksille se olisi käytännöllinen kun mietitään uuden lääkärin palkkaamista. Sillä kun uusi lääkäri aloittaa työnsä, hän saa tunnukset eri ohjelmistoihin ensimmäisenä päivänään ja alkaa perehtymään vasta silloin sen toimintaan. Virtuaalisen toimintaympäristön avulla uusi lääkäri saisi harjoitella ja tutkia uuden ohjelmiston periaatteita, ennen töidensä aloittamista, mikä varsinkin kiireisessä ja alityöllistetyssä terveydenhuoltoalan toimipaikassa olisi kaikkien työtä helpottava asia. Perehdyttämispankin virtuaalisten oppimisympäristöjen on tarkoitus myös mitata uuden työntekijän oppimista ja kehitystä. Nämä ympäristöt



olisivat siis integroitua erillaisiin järjestelmiin – ajanvaraus järjestelmiin, ajankirjaamisjärjestelmiin eli tietäntyyppisiin ”sähköisiin kalentereihin”, joita käytetään monia riippuen asiakasyrityksestä, ja Yritys X:n omaan CRM -järjestelmään. Riippuen tulevista työtehtävistä, uusi työntekijä saisi tutustua niihin järjestelmiin ennakkoon, joita tulee jokapäiväisessä tekemisessään tarvitsemaan.

#### 4.3 Perehdyttämispankin hyödyt

Suurin hyöty perehdyttämispankin käyttöönotolla olisi resurssien säästäminen. Aika on suuri resurssi ja perehdyttämisprosessi itsessään pitkä ja on poissa perehdyttäjän omista töistä. Perehdyttämispankin avulla uusi työntekijä voisi itsenäisesti opiskella työpaikalla ilman toisen työntekijän sitomista koko prosessiin. Myös perehdyttämispankin avulla uusi työntekijä voisi tutustua työtehtäviinsä ennen edes fyysisesti työpaikalle tuloa – näin hänellä olisi heti alusta jo kuva siitä mitä organisaatiossa tehdään ja miten perustyötehtävät menevät. Resurssien säästämisen ohella näin myös saataisiin sekä vakituisesta työntekijästä, mutta etenkin määräaikaista työntekijöistä enemmän irti. On ollut selvää, että esimerkiksi uudesta kesätyöntekijästä on hyötyä muutaman viikon – kuukauden päästä työsuhteen alkamisesta kun työntekijä on oppinut tekniset suoritteet asianmukaisesti ja on oma-aloitteinen ja aktiivinen töiden suhteen. Näin ollen lyhyissä työsuhteissa perehdyttämisen kesto näyttäytyy hyvin suurena panostuksena, eikä se hyödytä yritystä kuin vähän aikaa. Perehdyttämispankin käyttöönotto luonnollisesti lisää kausityöntekijän tehokasta työaikaa. Pidemmässä työsuhteissa tämä ei tietenkään tuo yhtä huomattavaa etua, vaikka silloinkin aktiivinen, yrityksen resursseja sitova perehdyttämisprosessi lyhenee.

Toinen hyöty joka voidaan saavuttaa tällaisen perehdyttämispankin avulla on perehdyttämisen standartoiminen. Vaikka yksilölliset erot vaikuttavat siihen ettei voida olla varmoja, sisäistävätkö kaikki perehdyttämisestä saadun ohjauksen samalla, toivotulla tavalla, voidaan olla varmoja, että kaikki saavat samanlaiset työkalut. Asia, mikä on tärkeää Yritys X:lle, on että tietyt tekniset suoritteet tehdään tietyllä tavalla, niin että eri tiimeillä ja työntekijöillä olisi esimerkiksi samanlainen tapa merkata toimintoja CRM -järjestelmään. Tämä tapa voidaan sellaisenaan viedä eteenpäin uusille työntekijöille ilman, että heidän tapansa toimia riippuu muiden työntekijöiden yksilöllisistä toimintapreferensseistä. Eri ihmisillä on eri perehdyttämisen tyyli ja lopputulos voi paljonkin muuttua tämän takia. Painotuspisteet voivat olla erillaisia, ohjauksen tarkkuus erillaista ja esimerkiksi

vuorovaikutuksen laatu voi vaihdella. Jos perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi resursseja tai taitoa perehdyttää, siitä kärsii sekä uusi työntekijä että yritys. Perehdyttämisprosessi voi olla liian hätiköity, esimerkiksi, jos perehdyttäjällä on tiukka tilanne omien töidensä kanssa. Välillä ei ole selkeää kuvaa prosessin kokonaiskuvasta, siitä mitkä asiat pitää käydä läpi, missä järjestyksessä ja miten – tällöin perehdyttäjä käy läpi prosessin mieltävaltaisesti ja lopputulos ei välttämättä ole onnistunut. Perehdyttämispankkiin voidaan sisällyttää tietynlainen polku – mitkä asiat pitää olla hallinnassa, että tulee pärjäämään tosielämän työssä ja missä järjestyksessä nämä kannattaa käydä läpi.

#### 4.4 Perehdyttämispankki käytännössä

Yritys X:n tilanteessa järkevin ratkaisu perehdyttämisenpankin rakentamiseen olisi jaotella materiaali kaikille yleisesti tarpeelliseen tietoon ja tiimikohtaiseen tietoon. Kaikille on tärkeää tietää Yritys X:stä vähän yleisesti: millaiset arvot ohjaavat toimintaa, millainen markkinatilanne on ja yleisesti hyväksytyt käytänteet ja toimintatavat. Näiden lisäksi on hyvä tietää itse työpaikkaan liittyvistä asioista, keittiövuoroista, hätätilanteissa toimimisesta, it-tuesta ja kulkuvuoroista. Nämä on kaikki asioita, joita työntekijä voi helposti opiskella ennen varsinaista töiden aloittamista. Näiden lisäksi perehdyttämispankkiin sisällytetään materiaalia liittyen eri tiimien töihin – tämä riippuu tiimin asiakkaasta. Muun muassa tietoa edustajista, varaustyöstä, päivien rakentamisesta, erityishuomioista, tärkeistä asiakkaista, suoritteiden kirjaamisesta voidaan sisällyttää paketeiksi, joihin perehtymisen jälkeen tavoitteena olisi, että uudella työntekijällä olisi parempi kuva tulevasta työstään. Toki tähän päälle luonnollisesti tarvitaan vielä henkilökohtaista vuorovaikutusta, että asioiden osaaminen syvenee ja uusi työntekijä saa vastaukset häntä askarruttaviin asioihin. Perehdyttämispankki voitaisiin rakentaa niin, että kaikilla työntekijöillä olisi pääsy työpaikan yhteisiin materiaaleihin ja yksilöidysti työtehtävien mukaan työntekijällä olisi pääsy tiettyjä asiakasyrityksiä koskeviin materiaaleihin.

Perehdyttämispankin joihinkin osiin voitaisiin antaa uudelle työntekijälle pääsy jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Näin perusasioiden opiskelu yrityksestä ja tulevasta toimenkuvasta sekä yleisiin, helposti ymmärrettäviin käytänteihin ja toimintoihin tutustuminen on mahdollista itsenäisesti ennen töiden aloittamista. Tämä sekä tekisi uuteen työhön sukeltamisen helpommaksi työntekijälle että nopeuttaisi perehdyttämisprosessia tehden uudesta työntekijästä tehokkaan lisän yritykseen nopeammin.

#### 4.4.1 Kirjalliset materiaalit

Kirjallisina materiaaleina voitaisiin perehdyttämispankkiin sisällyttää selkeät ohjeet kaikista työtehtävistä sekä mallipohjia oikeanlaisista sähköpostiviesteistä. Myös kirjalliset ohjeet ohjelmistojen käytöstä olisi hyvä olla olemassa perehdyttämispankissa, sillä kaikki oppivat eri tavalla ja jotkut hyötyvät tästä tavasta enemmän esimerkiksi verrattuna videon katselemiseen. Kaikkien tiimien työtehtävistä voidaan suurinpiirtein erotella tärkeimmät pointit, joiden selkeä sisällyttäminen perehdyttämispankkiin on asianmukaista.

Ensimmäinen näistä on lyhyt, pääpiirteittäinen esittely edustajista. Tämä sen takia, että kyseinen työ koostuu pääasiassa kenttäedustajien viikkojen täyttämisestä ja heidän sihteerinään toimimisesta. Jokaisella edustajalla on tietyt uniikit tavat toimia ja omat avainasiakkaansa. Luonnollisesti myös edustajien luonteenpiirteet eroavat toisistaan ja tämän tietäminen heti ensi alkuun auttaa päivittäisessä kommunikoinnissa. Kirjallisina materiaaleina on perehdyttämispankkiin sisällyttää myös tietoa asiakasyrityksestä: sen markkintilanteesta, tuotteista, tavoitteista, odotuksista ja tärkeistä kohderyhmistä.

#### 4.4.2 Videot

Videoihin voisi kuulua esittelyvideoita yrityksestä, ihmisistä ja esimerkiksi yrityksen arvoista. Jo ennen töiden aloittamista olisi helpottavaa uudelle työntekijälle esimerkiksi videon avulla tutustua yrityksen tiloihin ja toimintakonseptiin. Näin vähennetään ensimmäisen päivän tilannetta, jossa uutta sisäistettävää on jo hieman liikaakin ja uusi työntekijä ei pysty enää omaksumaan tietoa. Videoiden perimmäinen tarkoitus on tarjota toinen vaihtoehto itsenäiselle opiskelulle kirjallisten materiaalien ja kuvien lisäksi. Koska kaikki ihmiset ovat erilaisia ja oppivat myös eri tavoilla, on tärkeää tarjota tarpeeksi vaihtoehtoja optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Videoiden avulla voi olla myös helpompi ohjata tiettyjä työtehtäviä, esimerkiksi CRM:n käyttämistä vaihe vaiheelta äänen kera verraten kuviin tai kirjallisiin ohjeisiin.

#### 4.4.3 Virtuaaliset ympäristöt

Virtuaalisiin ympäristöihin kuuluisi harjoitteluympäristöt tärkeimmistä ohjelmista, joita käytetään jokapäiväisessä työssä. Uusi työntekijä voisi rauhassa tutustua esimerkiksi

ajanvaraus järjestelmiin ja harjoitella paineen alla suorittamista. Kun uusi työntekijä vaihtaa valmiilta ja suoriutuu harjoitteluympäristöissä hyvin, siirtyminen oikeaan tilanteeseen on vähemmän stressaavaa. Tiettyjen toimintojen merkkäminen oikein CRM -järjestelmään on erittäin tärkeää, sillä sitä kautta syntyy tietyt raportit ja joidenkin asiakasyritysten kohdalla laskutus. CRM on myös käytössä joidenkin asiakkuuksien kanssa edustajien sähköisinä kalenterina ja ainoana alustana, mistä edustajat omat tapaamisansa näkevät. Näistä edellä mainituista syistä toimintojen tekeminen CRM:ään on ehdottoman tärkeää osata oikein ja uusi työntekijä hyötyisi paljon näiden harjoittelemisesta virtuaalisessa ympäristössä. Tällä tavalla myös muilta työntekijöiltä säästyy aikaa työn jäljen tarkistamisessa ja he saavat mielenrauhaa siitä, että uudella työntekijällä on tietotaitoa merkata toiminnot oikein järjestelmiin.

#### 4.5 Haasteet

Vaikka perehdyttämistä digitalisoitaisiin, on tärkeää huomata, että materiaaleja, videoita ja virtuaalisia ympäristöjä on silti päivitettävä tarpeen mukaan. Esimerkiksi CRM-ohjelmisto päivittyy vieläkin jatkuvasti ja että voidaan varmistaa perehdyttämisestä saatava maksimaalinen hyöty, myös virtuaalisen harjoitteluympäristön täytyy jatkuvasti päivittyä. Tämä voi olla käytännössä raskasta ja viedä paljon resursseja niiltä henkilöiltä, jotka näitä materiaaleja päivittävät. Kun mietitään videoiden päivittämistä, jollakin on oltava työvälineet ja taidot muokata niitä ilman sitä tarvetta, että koko video pitäisi kuvata uudelleen. Kuitenkin vaikka joitakin perehdyttämispankin osia pitäisikin päivitellä, on myös materiaaleja ja ohjeita päivittäisestä työstä, jotka pysyvät kuukaudesta, jopa vuodesta, toiseen samana.

Perehdyttämispankin onnistumisen edellytyksenä on se, että yrityksen hyvät toimintatavat, käytänteet ja ohjeet saadaan luotua digitaaliseen muotoon. Tällä hetkellä on olemassa tiettyjä vakiintuneita toimintatapoja, mutta esimerkiksi CRM:n käyttäminen vaihtelee vielä jonkin verran yrityksen sisällä. Sovitut kirjaustavat ovat avainasemassa siihen, että perehdyttämispankista tulee onnistunut ja sellainen, että uusi työntekijä oikeasti siitä hyötyy. Tästä syystä tärkeää olisikin, että ennen kuin perehdyttämistä lähdetäisiin rakentamaan digitaaliseen muotoon, mietittäisiin ensin miten perehdyttäminen on tällä hetkellä hoidettu ja mitä se sisältää. Huomaamalla mikä nykyisessä tyylissä on hyvää ja

mahdollisesti mitä osa-aluetta pitää vielä kehittää, saadaan luotua tiivis, hyvin rakennettu ja hyödyllinen perehdyttämispankki.

Sen lisäksi, että pitää tietää mitä tarkalleen perehdyttämispankin aineistot ovat sisällöltään, tulee niiden muotoilemista ja esillepanoa miettiä. Aineistot pitää saada mahdollisimman helposti omaksuttavaan muotoon, joten pitää kirjoitusasuihin ja selityksiin nähdä vaivaa, että kaikki perehdytettävät tajuavat asian samalla tavalla. Riskinä tässä on myös se, että aineistot tehdään kokeneitten työntekijöiden toimesta, joille omat työtehtävänsä on jo tuttuja ja voi olla vaikea asettaa itseään uuden työntekijän asemaan ja arvioida, miten tämä näkee ohjeistuksen.

#### 4.6 Kyselytutkimus – perehdyttämisen nykytila ja digitaalinen perehdyttäminen Yritys X:llä

##### 4.6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää olemassaolevia perehdyttämismalleja ja käytänteitä, huomata mahdollisia heikkouksia prosessissa ja kerätä ajatuksia liittyen perehdyttämisen digitalisoimiseen. Kyselyllä pyrittiin selvittämään henkilökunnan mielipiteitä perehdyttämisen digitalisoimisen tueksi ja kerätä ne helposti analysoitavaan muotoon. Tiedon saaminen nykyisestä perehdyttämistavasta auttaa digitaalisen perehdyttämisen suunnittelussa ja lopulta toteutuksessa. Kysely tehtiin ja lähetettiin Google Forms -työkalua käyttäen kahdeksalle Yritys X:n nykyiselle työntekijälle. Kaikki kyselyn vastaajat ovat henkilöitä, jotka ovat aloittaneet työnsä yrityksessä marraskuussa 2018 tai tämän jälkeen. Kysely lähetettiin 25.11.2019 ja heillä oli neljä päivää aikaa vastata kyselyyn. Kaikki kahdeksan kyselyn vastaanottajista myös vastasit kyselyyn.

##### 4.6.2 Kyselytutkimuksen toteutus

Kysely koostuu kolmesta osa-alueesta; taustatiedoista, perehdyttämiskonseptista ja digitaalisesta perehdyttämisestä. Taustatiedoissa nimensä mukaisesti kysytään vastaajalta muutama kysymys liittyen muun muassa ikään ja töiden aloittamispäivään. Perehdyttämiskonsepti -osioissa halutaan selvittää, miten vastaajat mieltävät oman perehdyttämisensä luonteen ja onnistumisen. Digitaalinen perehdyttäminen -osioissa selvitetään

vastaajan mielipiteitä digitaalisesta perehdyttämisestä. Kyselytutkimuksen kysymykset löytyvät liite-osioista (liite 1).

Koska kyselytutkimuksen onnistuminen riippuu melkein ainoastaan tehdyn lomakkeen laadusta, on sen suunnitteluun laitettava aikaa. Kyselytutkimuksissa käytetään yleisesti suljettuja osioita (valmiit vastausvaihtoehdot, valmiiksi koodatut numereeniset vastaukset), jotka edistävät mittausta ja tekevät tietojen käsittelystä vaivattomampaa. Näiden lisäksi tarvitaan avoimia osioita, sanallisia vastauksia, jotka jossain kohtaa ovat asianmukaisempia, mutta aina hankalampia käsitellä. (Vehkalahti, K. 2014, 25-26.) Omassa kyselytutkimuksessani 14/16 kysymyksestä oli suljettuja osioita ja kaksi avoimia. Neljässä kysymyksessä käytetään järjestysasteikkoa, tässä tapauksessa Likertin asteikkoa, viidessä vastaustapa on luokittelu sillä tavalla, että vastaaja voi valita yhden vastausvaihtoehdon ja kolmessa kysymyksessä käytetään myöskin luokittelua, mutta sillä tavalla, että mahdollisia vastausvaihtoehtoja voi olla useita. Näitten lisäksi on vielä kaksi kysymystä, jossa on käytetty Osgoodin asteikkoa.

Likertin asteikko on yleisesti tunnettu käytettävä vastausasteikko, jossa on viisiportaisella asteikolla esitetty positiivisia ja kielteisiä asenteita kysyttävään asiaan liittyen (Peda 2019.). Asteikolle on tärkeää muodostaa selkeä jatkumo ääripäiden välillä. Itselleni oli tärkeää sisällyttää tiettyihin kysymyksiin neutraali vastausvaihtoehto, vaikkakin tietyissä yhteyksissä sen tarpeellisuutta onkin epäilty. Osgoodin asteikolle tyypillistä on luoda sopivia laatusanapareja ja mitata vastaajien asenteiden sijoittumista näille jatkumoille esimerkiksi seitsemänportaisen asteikon avulla. Tällainen asteikko on luonnollisesti hyvä tilanteisiin, jossa käsitteille löytyy selviä vastapareja. (Vehkalahti, K. 2014, 38-39.) Vaikka Osgoodin asteikko on yleensä esitetty seitsemänportaisena, käytin sitä kyselyssäni silti viisiportaisena asteikkona, koska halusin kyselyn olevan yhtenäinen.

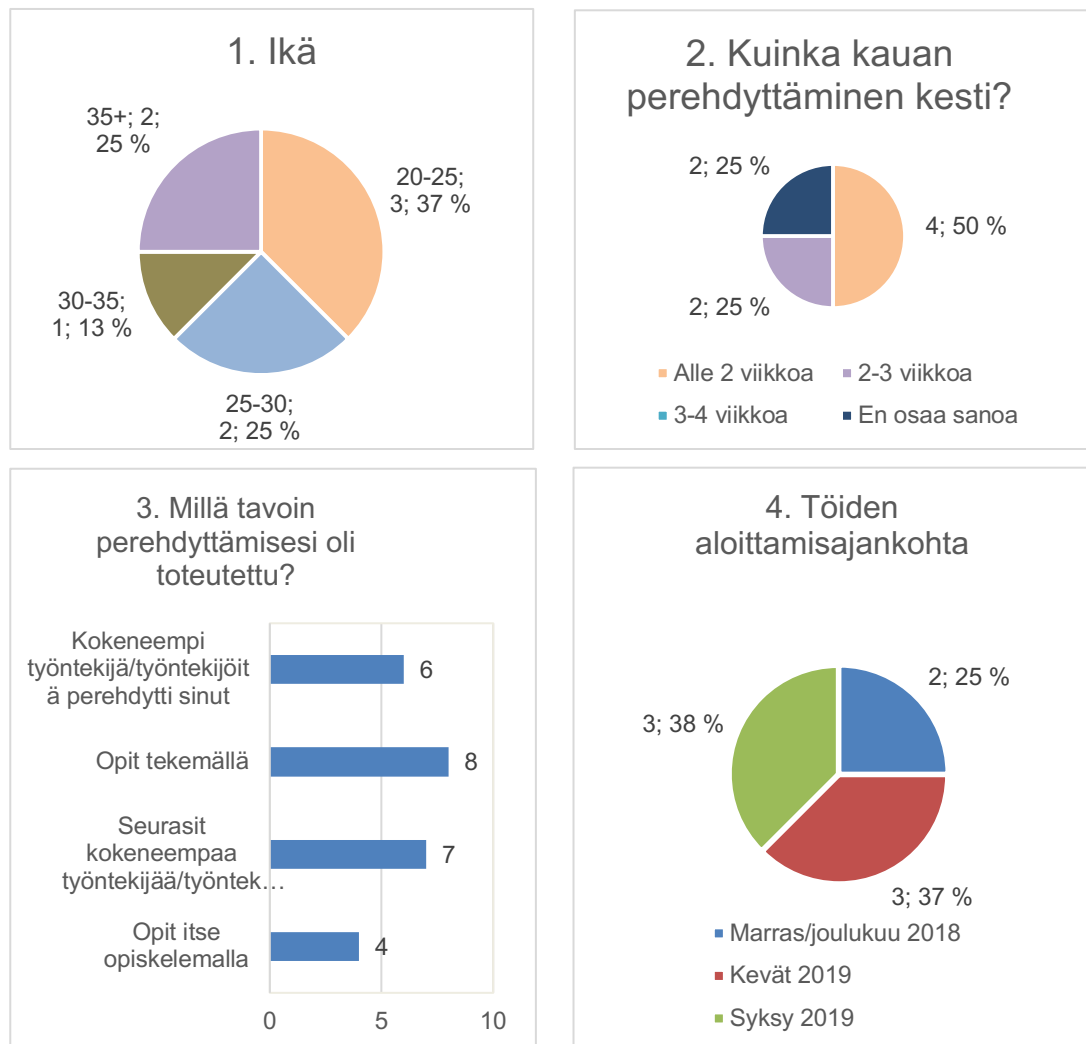
#### 4.7 Vastausten analysointi

##### 4.7.1 Taustatiedot

Neljä ensimmäistä kysymystä keräsivät vastaajien taustatietoja: ikää, perehdyttämisen kestoa, perehdyttämisen toteutustapaa ja töiden aloittamisajankohtaa. Saadut tulokset näkyvät esiteltynä kuviossa 1.

Valtaosa vastaajista (5) oli 20-30 vuotiaita ja muutama (3) vanhempia. Kaiken kaikkiaan vastaajien ikäjakama oli tasainen. En sisällyttänyt kyselyyn kysymystä vastaajien henkilöstöryhmästä, sillä tiesin etukäteen, että kyselyn vastaanottajista vain yksi oli esimies ja loput myyntisihteereitä. Henkilöstöryhmän merkitys siis vastauksissa ei mielestäni ole näkyvä. En myöskään nähnyt tarpeelliseksi selvittää vastaajien sukupuolta, sillä en usko, että tulosten kannalta sillä olisi ollut vaikutusta.

Vastaukset perehdyttämisen kestosta jakoutuivat nekin suhteellisen tasaisesti: puolella vastaajista perehdyttäminen kesti alle kaksi viikkoa. Lopuista puolet vastasivat perehdyttämisen kestäneen kahdesta kolmeen viikkoon ja loput eivät osanneet arvioida perehdyttämisen kestoa. Kenelläkään ei perehdyttäminen kestänyt yli kolmea viikkoa. Perehdyttämisen nykyiseen toteutukseen kuului kaikilla tekemällä oppimista. Melkein kaikilla (7) myös perehdyttämiseen kuului kokeneemman työntekijän tai useiden seuraamista ja melkein yhtä monella (6) kokeneempi työntekijä otti ajan omista töistään perehdyttämistä varten. Vain noin puolella (4) perehdyttämiseen kuului itse opiskelemista. Vastaajien töiden aloittamisajankohta jakautui tasaisesti loppuvuodelle 2018 ja vuodelle 2019. Tämä auttaa tulosten analysointia, sillä tietoa ei saada vain yhdestä ajankohdasta (esimerkiksi muutaman kuukauden ajalta) vaan voidaan ajatella, että tulokset ovat yhteneväisiä koko vuoden ajalta ja näin ollen luotettavampia.



Kuvio 1. Vastaajien taustatiedot: Ikä, perehdyttämisen kesto, perehdyttämisen toteutustapa ja töiden aloittamisajankohta.

#### 4.7.2 Perehdyttämiskonsepti

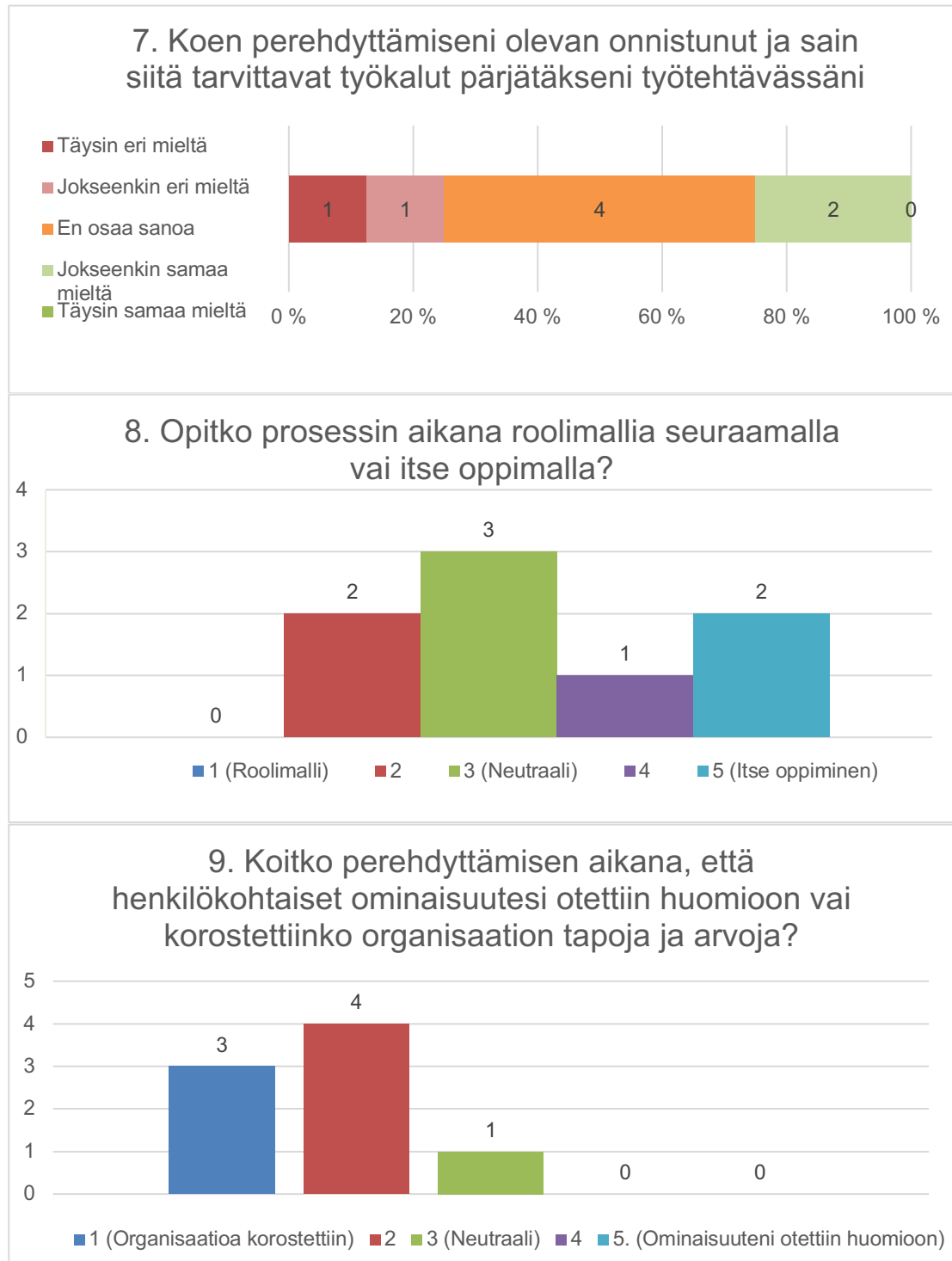
Kyselyn kysymykset 5, 6 ja 10 mitaavat perehdyttämisprosessin vastuun jakautumista ja lopputulemaa. Nämä tulokset näkyvät kuviossa 2. Vastaajista vain puolella oli selkeä kuva siitä, kuka oli vastuussa heidän perehdyttämisestään prosessin aikana. Melkein kaikki vastaajat (7) olivat sitä mieltä, että perehdyttäjälle ei oltu varattu tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen. Tavoitteet prosessin aikana eivät olleet selkeät, lähes kukaan vastaajista (7) ei tiennyt tarkalleen tulevia työtehtäviä prosessin aikana.





Kuvio 2. Kysymykset 5, 6 ja 10 – perehdyttämisprosessin vastuu ja tavoitteet

Kysymyksissä 7-9 haluttiin Likertin ja Osgoodin asteikkoja käyttämällä selvittää perehdyttämisprosessin luonnetta ja onnistumista. Kuviossa 3 on nähtävissä vastaukset näihin. Vastaajista vain kaksi koki, että perehdyttäminen oli jokseenkin onnistunut ja että siitä sai tarvittavat taidot pärjätäkseen töissä. Puolet (4) eivät osanneet arvioida perehdyttämisensä onnistumista ja vastaajista kaksi eivät kokeneet perehdyttämistään onnistuneeksi. Kun kysyttiin, millaista oppimistyyliä perehdyttämisessä käytettiin (roolimalli vs itse oppiminen), huomattiin, että puolet mielsi perehdyttämisessä olevan läsnä molempia tapoja, kolme ajatteli oppineensa enemmän itse oppimalla ja kaksi enemmän roolimallia seuranneena. Kukaan vastaajista ei silti mieltänyt oppineensa pelkästään roolimallia seuraamalla, joskin kaksi vastasi oppineensa täysin itse. Kaikki vastaajat myöskin mielsivät perehdyttämisprosessin keskittyvän enemmän organisaation tapoihin ja käytänteisiin ja huomio yksilöllisiin ominaisuuksiin jäi vähäiselle.



Kuvio 3. Kysymykset 7-9 – perehdyttämisprosessin luonne

Kysymykseen numero 11 pyydettiin avoin tekstivastaus, siitä miten vastaaja itse kehittäisi Yritys X:n nykyistä perehdyttämistoimintaa. Tekstivastauksissa olivat selkeästi näkyvissä toistuvat teemat. Kaikki toivoivat perehdyttämisprosessin olevan järjestelmällisempi – selkeiden tavoitteiden ja aikataulun tärkeys korostui. Muutamassa vastauksessa tuli esiin myös toive tietynlaisesta tarkistuslistasta, jossa olisi näkyvissä kaikki asiat,

jotka tulee prosessin aikana käydä läpi ja missä järjestyksessä ja näin myös uusi työntekijä ymmärtäisi paremmin kokonaisuuden tulevasta työstään. Monessa vastauksessa toistui tarve siihen, että perehdyttäjällä olisi tarpeeksi aikaa ja perehdyttäminen olisi hoidettu rauhassa ja kunnolla ajan kanssa. Suunnitelmallisuuden lisääminen oli myös läsnä vastauksissa ja moni toivoi perehdyttämisohjeiden luomista, jotta kaikki uudet työntekijät perehdytetään samalla tavalla ja esimerkiksi ohjelmistoja käytettäisiin samalla tavalla. Ennen prosessin alkua pitäisi olla tiedossa perehdytyksestä vastuussa oleva henkilö, jotta uudella työntekijällä olisi koko ajan tiedossa, kuka hänen perehdyttämisestä vastaa. Yhdessä vastauksessa myös tuli esiin alkukartoituksen tärkeys, jotta uusi työntekijä voitaisiin perehdyttää hänelle henkilökohtaisesti sopivaan tehtävään.

#### 4.7.3 Digitaalinen perehdyttäminen

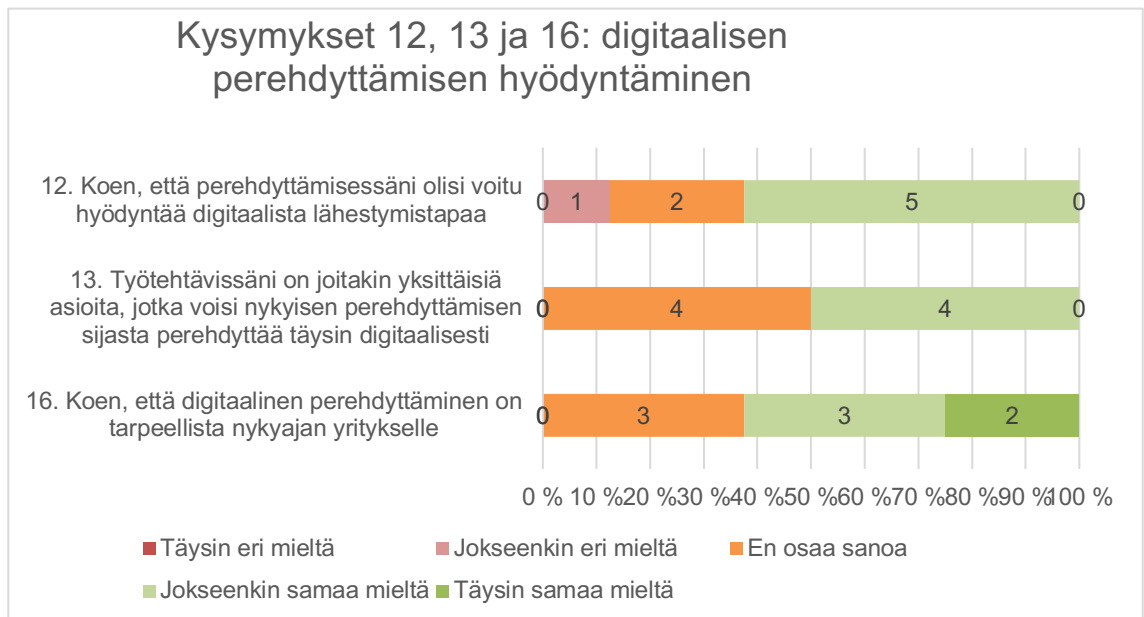
Viimeisessä osiossa (kysymyksissä 12-16) selvitettiin vastaajan ajatuksia digitaalisesta perehdyttämisestä.

Tulokset digitaalisuuden hyödyntämiseen perehdyttämisessä näkyvät kuviossa 4, jossa on koottuna kysymykset 12, 13 ja 16. Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttämisessä olisi voitu käyttää digitaalisuutta hyödyksi jollain tavalla. Tämä on prosentuaalisesti 62,5% vastaajista eli selkeä enemmistö oli sillä kannalla, että perehdyttämistä voisi hoitaa myös osaltaan digitaalisesti. Kuitenkin kysymys siitä, onko tietyt työtehtävät mahdollista perehdyttää täysin digitaalisesti aiheutti vastaajissa epävarmuutta ja puolet ei osanneetkaan varmaksi vastata ja puolet olivat jokseenkin samaa mieltä. Vastaukset kysymykseen onko vastaajien mielestä digitaalinen perehdyttäminen tärkeää nykyajan yritykselle jakoi mielipiteitä tasaisesti välille en osaa sanoa ja täysin samaa mieltä. Voidaan siis sanoa, että kaikkien mielestä digitaalisuuden lisääminen perehdytyksessä on nykyaikana tärkeää, sillä 62,5% vastaajista oli edes jokseenkin samaa mieltä. Näiden kolmen kysymyksen johdosta voidaan ajatella, että digitaalinen perehdyttäminen herätti positiivisia ajatuksia vastaajissa ja suurin osa oli avoimia idealle.

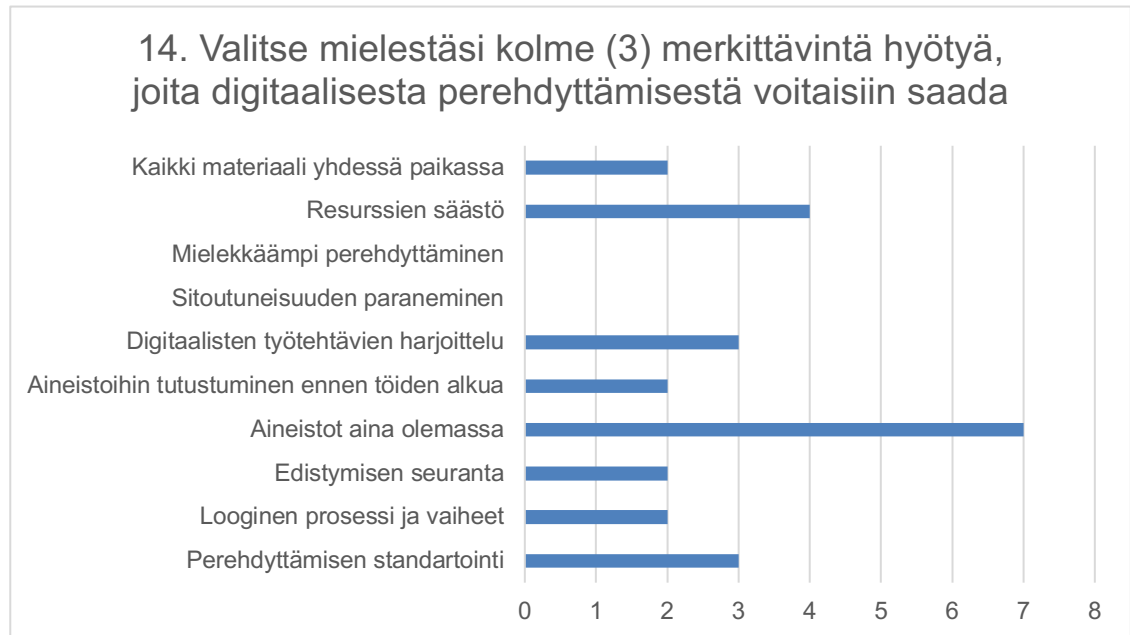
Kysymyksellä 14 haluttiin selvittää, millaisia hyötyjä vastaajat ajattelevat onnistuneesta digitaalisesta perehdyttämisestä syntyvän. Nämä näkyvät kuviossa 5. Selvästi suurin hyöty, jota digitaalisesta perehdyttämisestä vastaajien mielestä voitaisiin saada oli ai-

neistojen ainainen olemassaolo, joka mahdollistaa sen, että materiaaleihin voi aina palata helposti uudelleen. Tämän jälkeen ajateltiin ajan ja resurssien säästön, digitaalisten työtehtävien harjoittelun mahdollistuminen ja perehdyttämisen standartoinnin olevan merkittäviä hyötyjä. Ainoat hyödyt, joihin ei uskottu yhtään oli työn sitoutuneisuuden ja perehdyttämisen mielekkyyden lisääntyminen.

Mahdollisen digitaalisen perehdyttämisen toivottua sisältöä kartoitettiin kysymyksessä 15, jonka vastaukset ovat eriteltynä kuviossa 6. Ylivoimaisesti eniten toivottiin virtuaalisia ympäristöjä, sillä jokaisen vastaajan mielestä niitä voitaisiin hyödyntää perehdyttämisessä. Muut vaihtoehdot saivat nekin kaikki ääniä, vähiten sai kannatusta äänitteiden ja kuvien/kuvasarjojen hyödyntäminen digitaalisessa perehdyttämisessä.



Kuvio 4. Kysymykset 12, 13 ja 16 – digitaalisuuden hyödyntäminen perehdyttämisessä



Kuvio 5. Merkittävimmät digitaalisen perehdyttämisen hyödyt



Kuvio 6. Digitaalisen perehdyttämisen sisältö

Kyselyn pohjalta voidaan mielestäni vetää johtopäätöksiä siitä, miten henkilökunnan mielestä perehdyttämisprosessia voitaisiin parantaa ja millaista perehdyttämisen digitalisoiminen voisi olla käytännössä.

Perehdyttämisprosessissa tällä hetkellä tarvittaisiin lisää vastuunerottelua sekä tavoitteiden ja vaiheiden seurantaa. Digitaalisen perehdyttämisen avulla voitaisiin selkeästi miettiä ne vaiheet, jotka prosessissa olisi ja luoda perehdyttämispankkiin eräänlainen perehdyttämisen polku, mikä selkeyttäisi sekä perehdyttäjän työtä että varmistaisi, että uusi työntekijä saisi kaikki vaadittavat ohjeistukset onnistuakseen työssään. Tämä myös auttaisi perehdytettävää näkemään prosessin kokonaisuuden. Perehdytettävällä olisi myös mahdollisuus ennen töiden aloittamista tutustua tiettyihin materiaaleihin ja esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmaan, mikä itsessään auttaisi uutta työntekijää uuden tiedon omaksumisessa itse prosessin aikana.

Nykyisillään perehdyttämisprosessissa keskitytään organisaation tapoihin toimia, mikä tapa on varmasti toimiva, kun tärkeänä pidetään työskentelytapojen yhtenäisyyttä. Koska vastauksissa oli jonkun verran hajontaa liittyen siihen, mielsivätkö perehdytettävät oppineensa prosessin aikana enemmän itse vai kokeneempaa työntekijää seuraamalla, eikä roolimallin seuraaminen ollut välttämätön kaikille prosessin aikana, digitaalisen perehdyttämisen avulla itse oppimista voidaan tukea virtuaalisten ympäristöjen ja muiden materiaalien avulla.

Perehdyttämisen siirtäminen digitaaliseen muotoon ennenkaikkea säästää muiden työntekijöiden aikaa ja resursseja. Perehdyttäjän ajan puute tuli hyvin selkeästi esiin kyselyn vastauksista, joten siirtyminen digitaliseen lähestymistapaan on tältä kannalta perusteltu ratkaisu. Vastausten avulla saadaan tukea perehdyttämispankin suunnitteluun, sillä on selvitettyne ne hyödyt, joita työntekijät haluavat digitaalisesta perehdyttämisestä saatavan sekä millaista sisältöä perehdyttämispankilta toivottaisiin. Selvästi on tarve sellaisille aineistoille, jotka olisivat jatkuvasti saatavilla, sekä kerättynä yhteen paikkaan selkeästi. Asianmukaisten aineistojen luominen vaatii monen eri työntekijän yhteistyötä ja mielipiteitä sekä luonnollisesti vakiintuneiden, yleisesti hyväksytyjen ja parhaiden toimintatapojen olemassaoloa ja näiden kirjaamista oikeanlaiseen muotoon. Tällaisten aineistojen luominen ja perehdyttämispolun vaihe vaiheelta suunnittelu edistävät perehdyttämisprosessin standartoimista, mikä oli yksi hyöty, jota digitaaliselta perehdyttämiseltä toivottiin.

Digitaalisella perehdyttämisellä voidaan virtuaalisten ympäristöjen avulla helpottaa eri työtehtävien suorittamista. Niin kuin aineistojen luominen, myös virtuaalisten ympäristöjen luominen sitoo paljon resursseja. Koska virtuaalisten ympäristöjen luominen olisi melkein kokonaan IT -osaston harteilla, heillä pitää olla tarpeeksi aikaa tällaisen luomiseen, koekäyttöön, mielipiteiden keruuseen ja muokkaukseen. Tietenkin tällaisessa tilanteessa IT -osaston töiden tärkeysjärjestys vaikuttaisi suuresti siihen, kuinka nopealla aikataululla virtuaaliset ympäristöt saataisiin luotua. Yhtenä tärkeänä hyötynä digitaalisen perehdyttämisen toivotaan mahdollistavan perehdytettävän edistymisen seurannan. Perehdyttämispankkiin luotava polku mahdollistaisi myös vaiheiden ja tavoitteiden ”hyväksymisen” sitä mukaan kun ajatellaan, että perehdytettävä on ne omaksunut. Tämä tietenkin auttaa sen päättämisessä, milloin perehdytettävä on valmis siirtymään itsenäiseen työskentelyyn.

Perehdyttämispankin sisältäisi kyselyn pohjalta kaikkia seuraavia välineitä: kirjallisia materiaaleja, kuvia, videoita, virtuaalisia ympäristöjä, testejä ja äänitteitä. Näistä tehtäisiin sopivia polkuja ja kokonaisuuksia, että saadaan perehdyttäminen kohdennettua tiettyyn

asiakasyritykseen valmistavaksi. Luultavasti on perusteltua aloittaa perehdyttämispankin luominen kirjallisista aineistoista ja vähitellen lisätä muita materiaaleja, jotta annetaan riittävästi aikaa perehdyttämisen digitalisoimiseen käytettävälle työlle ja näin tuloksena on varmemmin onnistunut perehdyttämispankki.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tukea toimeksiantajayrityksen halua luoda perehdyttämisen prosessistaan digitaalinen. Tavoitteena opinnäytetyöllä on käydä läpi sekä perehdyttämisen että digitaalisen perehdyttämisen teoriaa, pohtia lähtökohtia perehdyttämisen luomiselle ja selvittää saatavia hyötyjä toimeksiantoyritykselle perehdyttämisen digitalisoimisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudella selvitettiin millainen on hyvä perehdyttämisen prosessi ja miten tämä siirretään digitaaliseen muotoon. Tarkka suunnitelma on tärkeässä osassa ennen prosessin alkamista - kun perehdyttämisen pohjarunko on tiedossa, on sitä helppo muokata uuden työntekijän tarvitsemaan suuntaan. Teorian avulla keskeisin selvitetty asia on, että onnistuneen perehdyttämisen prosessin piirteitä tukee digitaalisuuden lisääminen prosessiin. Teorian pohjalta pohdittiin, miten tällä hetkellä perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä toteutuu ja miten tätä on mahdollista digitalisoida. Sisäisellä kyselytutkimuksella oli tarkoitus selvittää henkilökunnan mielipiteitä sekä nykyisestä perehdyttämisestä että ajatuksia sen digitalisoimisesta.

Resurssien säästö oli perimmäisenä syynä haluun digitalisoida perehdyttämisen prosessia ja käsitelty teoria tukee tämän tavoitteen saavuttamista. Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta voidaan luonnehtia toimeksiantajan perehdyttämisen prosessin olevan mahdollista siirtää digitaaliseen muotoon riskeeraamatta prosessin onnistumista, päinvastoin. Koska digitalisoimisen taustasyynä oli myös prosessin standardoiminen, tärkeää on resurssien sitouttaminen tämänhetkisen perehdyttämisen ja yleisten toimintatapojen muokkaamiseen kaikkien hyväksymään muotoon. Vain näin saadaan konsepti siirrettyä onnistuneesti myös tulevaan perehdyttämisen pankkiin.

Perehdyttämisen prosessin luomisessa sekä sen mahdollisessa viemisessä digitaaliseen muotoon on kuunneltava henkilökunnan mielipiteitä. Heillä on sekä kokemusta sen toimimisesta ja siitä millainen sen pitäisi olla. Vaikka perehdyttämisestä hyöttyy myös itse organisaatio, prosessi on olemassa työntekijöitä varten ja heidän onnistumistaan tukien. Työntekijöiden kuunteleminen ei vain paranna heidän sitoutuvuuttaan yritykseen, mutta myös muutostilanteissa vähentää vastarintaa.

Työn empiirinen osio nojaa suurelta osin kyselytutkimukseen. Tämän lisäksi pohdintani liittyen perehdyttämisen pankin luomiseen nojasi omiin mielipiteisiin ja ajatuksiini, tietouteeni toimeksiantajayrityksestä sekä toimeksiantajayritykseltä tulleisiin ehdotuksiin. Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus oli mielestäni perusteltu, koska sen tavoitteena



oli saada kerättyä henkilökunnan ajatuksia tiettyihin teemoihin liittyen. Haastatteluiden avulla olisi saavutettu sama asia, mutta hitaammassa aikataulussa. Haastatteluiden aikana myös osapuolten välinen vuorovaikutus voi vaikuttaa kysymysten vastauksiin ja esittämistyyliin, mitkä voivat vaikuttaa lopputuloksiin.

Toteutetussa kyselytutkimuksessa tuloksen validiteetti määräytyy isolta osin kysymysten laadusta. Ainakin kysymyksissä, jotka käyttävät Likertin-asteikkoa, voidaan pohtia, miten vastaajat ymmärsivät asteikon vaihtoehdot. Jälkikäteen miettien olisi ollut selkeämpää lisätä selitykset myös jatkumon ääripäiden sisäpuolella oleviin vaihtoehtoihin, nyt jokainen vastaaja on saanut päätellä ne itse. Koen, että itse kysymysten esittämistavat olivat helposti ymmärrettäviä ja että kaikki mielsivät niiden tarkoituksen samalla lailla. Erona toteuttamassani kyselytutkimuksessa moniin tavallisiin tutkimuksiin oli otonnan pienuus. Tutkimuksessani ei ollut perusjoukkoa, josta olisin erottanut edustavan otonnan, vaan oli mahdollisuus sisällyttää kaikkien kohderyhmään kuuluvien työntekijöiden mielipide kyselyyn. Tämä tavallaan muistuttaa enemmän mielipiteiden keräämistä ja muokkaamista analysoitavaan muotoon, kuin jonkun ilmiön tutkimista. Kyselytutkimuksen realibiliteettia ei ainakaan vahvista se, että tutkimukseen osallistui vain kahdeksan henkilöä. Joskin tutkimuksen onnistumiseen ei tarvittu suurta otantaa, vaan tavoitteena oli nimenomaan selvittää mielipiteitä yhden yrityksen sisällä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan myös tästä syystä pelkästään hyödyntää yrityksen sisällä.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää nykyisen henkilökunnan kokemuksia omasta perehdyttämisestään sekä saada tietää, millaisia ajatuksia digitaalinen perehdyttäminen heissä herättää. Tuloksista saatiin selkeä kuva, miten nykyistä perehdyttämiskonseptia tulisi työntekijöiden mielestä kehittää. Teorian pohjalta on selkeää, että digitaalisuuden lisääminen perehdyttämisprosessiin ja mahdollisen perehdyttämispankin luominen tukisivat tutkimuksessa esille tulleita puutteita nykyisessä perehdyttämiskonseptissa. Kyselytutkimuksen avulla perehdyttämispankin toivotun sisällön selvittäminen tukee sen toteutusta ja varmistaa, että suunnittelussa keskitytään oikeisiin asioihin, joista on oikeasti hyötyä uusille sekä vanhoille työntekijöille. Tutkimuksessa esiin nousseet toivotut hyödyt voidaan myös ottaa huomioon prosessin digitalisoimisessa, jotta voidaan edesauttaa sitä, että perehdyttämispankista muotoutuu haluttu lisä perehdyttämisprosessia. Tuloksien valossa näyttäytyi, että henkilökunta suhtautui positiivisesti ajatukseen perehdyttämisen digitalisoimisesta, mikä osaltaan helpottaa muutosprosessia kummankin osapuolen näkökulmasta.

## LÄHTEET

Alhanen, K.; Kansanaho, A.; Ahtiainen, O.; Kangas, M.; Soini, T. % Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! : uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Hakala, L. 2019. Perehdytys muuttuvassa työelämässä. Terveellinen Työ. Viitattu 11.12.2019. <https://www.terveellinentyo.fi/perehdytys-muuttuvassa-tyoelamassa/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.

Kangas, T. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lavoie, A. 2016. Why Take Onboarding Digital? 3 Benefits You Need To Know About. Viitattu 3.11.2019. <https://talentculture.com/why-take-onboarding-digital-3-benefits-you-need-to-know-about/>

Pedan www-sivut 2019. Likert. Viitattu 25.11.2019. <https://peda.net/ohjeet/ty%C3%B6v%C3%A4lineet/lomake/likert>

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Annettu 1.1.2003. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Webonboarding 2019. Make a Switch to Digital Employee Onboarding. Viitattu 6.11.2019. <https://www.webonboarding.com/2019/make-a-switch-to-digital-employee-onboarding>

## Liite 1. Kyselylomake

LIITE 1(1)

Nykyinen perehdyttämiskonsepti ja perehdyttämisen digitalisointi Yritys X:llä.

### Taustatiedot

1. Ikäsi?
  - 1) alle 20
  - 2) 20-25
  - 3) 25-30
  - 4) 30+
  
2. Kuinka kauan perehdyttäminen kesti?
  - 1) alle 2 viikkoa
  - 2) 2-3 viikkoa
  - 3) 3-4 viikkoa
  - 4) en osaa sanoa
  
3. Millä tavoin perehdyttämisesi oli toteutettu? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.
  - 1) Opit itse opiskelemalla (esim. kirjallisia materiaaleja lukemalla)
  - 2) Seurasit kokeneempaa työntekijää/työntekijöitä
  - 3) Opit tekemällä Kokeneempi työntekijä/työntekijöitä perehdytti sinut
  - 4) Muu:
  
4. Milloin aloitit työt Yritys X:llä?

### Perehdyttämiskonsepti - Tässä osiossa haluan selvittää, millainen perehdyttämiskonseptisi oli luonteeltaan ja miten se oli organisoitu

5. Oliko vastuut perehdyttämisestäsi määritelty selkeästi?
  - 1) Kyllä, tiesin kuka oli vastuussa työtehtävieni perehdyttämisestä
  - 2) En tiennyt, kuka oli vastuussa työtehtävieni perehdyttämisestä
  - 3) En ollut varma kuka oli vastuussa työtehtävieni perehdyttämisestä
  
6. Koetko, että perehdyttäjälläsi oli tarpeeksi aikaa työtehtäviensä ohella perehdytykseen?
  - 1) Kyllä
  - 2) Ei
  - 3) En osaa sanoa
  
7. Koen perehdyttämiseni olevan onnistunut ja sain siitä tarvittavat työkalut pärjätäkseeni työtehtävissäni  
 Täysin eri mieltä    1 2 3 4 5    Täysin samaa mieltä
  
8. Opitko prosessin aikana roolimallia seuraamalla vai itse oppimalla?  
 Roolimalli                      1 2 3 4 5                      Itse oppiminen
  
9. Koitko perehdyttämisen aikana, että henkilökohtaiset ominaisuutesi otettiin huomioon vai korostettiin organisaation tapoja ja arvoja?  
 Organisaation tapoja ja arvoja korostettiin    1 2 3 4 5    Henkilökohtaiset ominaisuuteni otettiin huomioon

LIITE 1(2)

10. Oliko sinulla selkeä kuva perehdyttämisprosessin alussa sen kestosta, tavoitteista ja siitä työstä mitä prosessin jälkeen tulisit tekemään?

- 1) Kyllä oli
- 2) Ei ollut
- 3) Muu:

11. Miten itse kehittäisit perehdyttämistoimintaa?

**Digitaalinen perehdyttäminen Tässä osiossa haluan kuulla ajatuksia digitaalisesta perehdyttämisestä. Opinnäytetyössäni pohdin, miten nykyinen perehdytyskonsepti saataisiin muutettua digitaaliseen muotoon.**

12. Koen, että perehdyttämisessäni olisi voitu hyödyntää digitaalista lähestymistapaa

Täysin eri mieltä    1 2 3 4 5    Täysin samaa mieltä

13. Työtehtävissäni on joitakin yksittäisiä asioita, jotka voisi nykyisen perehdyttämisen sijasta perehdyttää täysin digitaalisesti

Täysin eri mieltä    1 2 3 4 5    Täysin samaa mieltä

14. Valitse mielestäsi kolme (3) merkittävintä hyötyä, joita digitaalisesta perehdyttämisestä voitaisiin saada.

- 1) Digitaalinen perehdyttäminen voidaan standartoida
- 2) Digitaalisen perehdyttämisen avulla voidaan varmistaa looginen prosessi ja vaiheet
- 3) Digitaalisen perehdyttämisen avulla uuden työntekijän edistymistä voidaan seurata
- 4) Perehdyttämisaineistoihin on helppo palata uudelleen jälkikäteen
- 5) Digitaalisen perehdyttämisen aineistoihin voi tutustua myös ennen töiden aloittamista
- 6) Digitaalisen perehdyttämisen avulla uusi työntekijä voi harjoitella digitaalisten työtehtävien suorittamista rauhassa ja ilman paineita
- 7) Digitaalinen perehdyttäminen lisää työhön sitoutuneisuutta
- 8) Digitaalinen perehdyttäminen on mielekkäämpää
- 9) Digitaalinen perehdyttäminen säästää perehdyttäjän aikaa ja resursseja
- 10) Digitaalisen perehdyttämisen avulla voitaisiin kaikki tarvittava materiaali kerätä yhteen paikkaan
- 11) Muu:

15. Digitaalisessa perehdyttämisessä toivoisin saavani käyttöön

- 1) Kirjallisia materiaaleja, ohjeita ja käytänteitä (sähköisessä muodossa)
- 2) Kuvia tai kuvasarjoja (esimerkiksi kuvia, joissa vaihe vaiheelta näytetään eri toimintojen tekemistä CRM -järjestelmässä)
- 3) Videoita (esimerkiksi ohjevideoita, tervetuliaisvideoita)
- 4) Testejä (esimerkiksi ajanvarauksesta)
- 5) Virtuaalisia ympäristöjä (esimerkiksi harjoitusympäristöjä CRM:n ja ajanvarausporttaalien käyttöön)
- 6) Äänitteitä (esimerkiksi puheluiden kulusta)

16. Koen, että digitaalinen perehdyttäminen on tarpeellista nykyajan yritykselle

Täysin eri mieltä    1 2 3 4 5    Täysin samaa mieltä